



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Doležal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Tomáš Doležal**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy dle potřeby

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit návrh opatření k posílení konkurenceschopnosti prostřednictvím rozvoje značky pro konkrétní podnik. Cílem teoretické části projektu je vymezit koncept rozvoje značky a konkurenceschopnosti pro specifické potřeby daného podniku. Primárním cílem analytické části je identifikace externích a interních faktorů zásadně ovlivňujících konkurenceschopnost podniku a identifikovat možné směry rozvoje značky a konkurenceschopnosti. Návrhová část bude řešit návrh přístupu k rozvoji značky, včetně doporučení k implementaci a vyhodnocení realizace.

Základní literární prameny:

KAŇOVSKÁ, Lucie. Doprovodné služby - konkurenční výhoda? 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na posílení konkurenceschopnosti ubytovacího zařízení Jacob Brno prostřednictvím její značky. Stávající situace společnosti je rozebrána dle teoretických poznatků. Na základě teorie hodnotového řetězce je rozebrán proces tvorby hodnoty pro zákazníka a ten je porovnán s konkurenčními společnostmi. Dle této a dalších analýz je navrženo rozšíření nabídky již zmíněného zařízení o doplňkové služby, především o konferenční místnost a vylepšený způsob, jak ubytovat hosty.

Abstract

The content of this master's thesis deals with competitiveness of the accommodation establishment „Jacob Brno“ through its brand. The current situation of the company is dismantled according to theoretical knowledge. Based on the value chain theory, the value creation process for the customer is further dismantled and compared to competing companies. According to the variety of analyses, it is proposed to extend the supply of the accommodation establishment to ancillary services. This includes services such as a conference facility or an improved way to accommodate guests.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, hodnotový řetězec, hotelnictví, doplňkové služby, hodnota pro zákazníka

Key words

competitiveness, competitive advantage, value chain, hotel industry, auxiliary services
customer value

Bibliografická citace

DOLEŽAL, Tomáš. *Rozvoj konkurenceschopnosti podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119829>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6. května 2019

.....

Bc. Tomáš Doležal

Poděkování

Rád bych touto formou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za příjemnou spolupráci, ochotu, odborné vedení, cenné rady a připomínky, díky kterým jsem mohl zpracovat tuto práci.

Mé poděkování patří také majiteli JIFI, s. r. o. a zároveň i generálnímu manažerovi společnosti za získané informace, ochotu a čas, který mi mohli věnovat.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
2.1 Značka	17
2.1.1 Vnímání značky	17
2.1.2 Branding	17
2.1.3 Věrnost vůči značce	18
2.1.4 Značka ve službách	18
2.2 Služba	18
2.2.1 Charakteristiky služby	19
2.2.2 Doprovodné služby	21
2.2.3 Rozlišení hmotných a nehmotných složek nabídky	21
2.2.4 Řetězec dosahování zisku ve službách	21
2.2.5 Řízení kvality služby	22
2.3 Služby a cestovní ruch.....	22
2.3.1 Kvalita služeb v hotelnictví	23
2.4 Konkurenceschopnost firmy	23
2.4.1 Význam konkurenceschopnosti pro úspěch	24
2.4.2 Cíle společnosti.....	25
2.4.3 Úrovně konkurenceschopnosti.....	25

2.4.4	Externí vlivy	26
2.4.5	Substituční pojetí konkurence.....	27
2.4.6	Konkurenční prostor.....	28
2.5	Základní konkurenční strategie podle Portera	29
2.5.1	Prvenství v nákladech.....	30
2.5.2	Diferenciace	30
2.5.3	Fokus	30
2.5.4	Konkurenční výhoda podle Portera.....	31
2.6	Hodnotový řetězec ve službách	32
2.6.1	Vazby uvnitř hodnotového řetězce	34
2.6.2	Vertikální vazby.....	35
2.6.3	Hodnotový řetězec kupujících	35
2.6.4	Konkurenční rozsah a hodnotový řetězec.....	36
2.7	Hodnota pro zákazníka	36
2.7.1	Spokojenost zákazníka	36
2.7.2	Maximalizace hodnoty pro zákazníka.....	37
2.7.3	Business Model Canvas.....	38
2.7.4	Value Proposition Canvas	40
2.8	Shrnutí teoretických poznatků	41
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
3.1	Charakteristika společnosti.....	43

3.2	SLEPT analýza.....	48
3.2.1	Sociální faktory.....	48
3.2.2	Legislativní faktory.....	50
3.2.3	Ekonomické faktory.....	50
3.2.4	Politické faktory.....	53
3.2.5	Technické faktory.....	54
3.2.6	Shrnutí SLEPT analýzy.....	54
3.3	Trendy v cestovním ruchu.....	55
3.4	Hodnotový řetězec.....	56
3.4.1	Hodnotový systém.....	56
3.4.2	Typické ubytovací zařízení.....	57
3.4.3	Porovnávání hodnototvorných činností jednotlivých společností.....	62
3.4.4	Zhodnocení odvětví.....	70
3.5	Hodnocení zákazníků.....	70
3.5.1	Shrnutí výsledků z kvantitativního šetření.....	71
3.6	Porterova analýza pěti sil.....	72
3.6.1	Shrnutí analýzy pěti sil.....	74
3.7	Souhrnné zhodnocení.....	74
3.7.1	SWOT analýza.....	74
3.7.2	Zhodnocení SWOT analýzy.....	80
3.8	Východiska pro návrhovou část.....	81

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	82
4.1	Návrhy na inovaci společnosti.....	83
4.1.1	Mobilní aplikace My Alfred	83
4.1.2	Nákup firemního tabletu.....	85
4.1.3	Konferenční místnost	87
4.1.4	Kódový přístup.....	89
4.1.5	Zhodnocení pomocí Business Model Canvas	90
4.2	Identifikace rizik	92
4.2.1	Ohodnocení rizika	93
4.2.2	Mapa rizik.....	94
4.2.3	Opatření ke snížení rizika	95
4.3	Zhodnocení návrhů.....	96
	ZÁVĚR.....	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM POUŽITELNÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	104
	SEZNAM GRAFŮ	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	PŘÍLOHY	110

ÚVOD

S rozvojem tržní ekonomiky a konkurenčního prostředí se rozvoj konkurenceschopnosti stalo její dominantní součástí. Za stěžejní cíl každého podnikatele lze z pohledu vlastníků považovat produktivní využití vlastních i cizích zdrojů, které následně vede k maximalizaci třídní hodnoty ve společnosti.

Cestovní ruch působí v dnešní modernizované době jako důležitý ekonomický nástroj rozvoje regionu, či destinace, jehož cílem je zajistit zvýšení životní úrovně domácích rezidentů, jakož i vytvořit vhodné podmínky pro účastníky cestovního ruchu.

Pohled návštěvníka, či turisty na kvalitu služeb poskytovaných v sektoru cestovního ruchu se v porovnání s posledními lety odlišuje. Pojmy jako jsou spokojenost, hodnota a kvalita v současnosti neodmyslitelně ovlivňují rozhodnutí o výběru destinace každého účastníka cestovního ruchu, který ho vnímá jako soubor aktivit, které dokážou uspokojit jeho potřeby během doby strávené mimo jeho trvalý pobyt.

Pokud chce v současnosti destinace cestovního ruchu uspět v tak silném konkurenčním boji na mezinárodní úrovni, musí reagovat na rozvoj cestovního ruchu, novodobé trendy, jakož i na dostatečnou kvalitu poskytovanou zákazníkům při každé provedené službě.

Téma Rozvoj konkurenceschopnosti podniku, a to konkrétně v cestovním ruchu jsem si vybral z důvodu dlouholeté zkušenosti na pozici recepčního, a i zástupce manažera. O tento obor se zajímám, sleduji vývoj v poskytování služeb v oboru hotelnictví, a proto bude můj výzkum i pro mě osobním přínosem a obohacením. Pro zpracování diplomové práce jsem si vybral společnost Jacob Brno, která sídlí v samotném historickém centru města Brna, a to konkrétně na Jakubském náměstí. Dle kategorie spadá do malých podniků.

Diplomová práce je rozdělená do třech částí: teoretická, analytická a návrhová. V teoretické části je vytvořen taxativní výčet základních pojmů a definic, které jsou stěžejními částmi celé této práce.

Analytická část práce přistupuje, k již zmíněné problematice a zároveň blíže specifikuje zkoumanou společnost, její prostředí a je zároveň porovnaná s jedním významným konkurentem, který sídlí v bezprostřední blízkosti. Dále se zde nachází zpracování kvantitativního průzkumu, který byl v tištěné formě předkládán odbydlým hostům. Při této příležitosti jsem zpracoval informace a zjistil, jaké má Jacob Brno nedostatky. Tento poznatek jsem opět zkoumal v letních měsících a vzájemně je porovnal. To vše je popsáno v kapitole 3.

Návrhová část práce obsahuje připomínky a návrhy opatření, které vyplývají z předchozí kapitoly. Návrhy by mohly přispět k zvýšení kvality poskytovaných služeb, a to i ke zvýšení návštěvnosti nejen ve výběru ubytování, ale i samotného města Brna.

Pro již zmíněnou společnost pracuji déle než jeden rok a věřím, že uplatnění rozvoje konkurenceschopnosti je v tomto případě na místě. Potýká se s průměrnou obsazeností a bylo by vhodné přijít s návrhy, které posílí její konkurenceschopnost. Zároveň chci posílit její obsazenost, získat tak více klientů a popřípadě si udržet stále klienty.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Ubytovací zařízení Jacob Brno se nachází v samotném historickém centru města Brna na Jakubském náměstí. Již zmíněná společnost se zabývá poskytováním služeb v oboru hotelnictví. Hlavním problémem je nižší návštěvnost zejména v zimních měsících a také zvyšující se konkurence. Je nutné se neustálou snahou odlišit od ostatních. Trh s cestovním ruchem je obecně charakterizován vysokou konkurencí. Spoustu menších ubytovacích zařízení či pronájmy bytových prostor přes Airbnb najdeme v centru města Brna i v jeho přílehlém okolí. Odlišností obecně je nespočet, některé ubytovací zařízení vynikají zajímavější vzhledem interiéru, pestrou nabídkou pokojů či apartmánů, provozní dobou, způsob uhrazení rezervace, výhodnou dostupnost či parkovací stání.

HLAVNÍM CÍLEM TÉTO DIPLOMOVÉ PRÁCE je sestavit návrh opatření k posílení konkurenceschopnosti prostřednictvím rozvoje značky pro konkrétní podnik. Cílem teoretické části projektu je vymezit koncept rozvoje značky a konkurenceschopnosti pro specifické potřeby daného podniku. Primárním cílem analytické části je identifikace externích a interních faktorů zásadně ovlivňujících konkurenceschopnost podniku a identifikovat možné směry rozvoje značky a konkurenceschopnosti. Návrhová část bude řešit návrh přístupu k rozvoji značky, včetně doporučení k implementaci a vyhodnocení realizace.

Cílem teoretické části projektu je vymezit klíčový koncept v oblasti hotelnictví prostudováním relevantní literatury. Teoretická část slouží jako poklad pro analytickou část, která je hned další součástí zmíněné práce.

Analytická část zahrnuje představení vybrané společnosti, kde jsem využil základní strukturu 7S. Mezi hlavní faktory patří strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty. Použil jsem základní otázky, které uvádí zahraniční portál Mind tools a zároveň jsou znázorněné v příloze číslo 1. Jejich aplikace pomohla pro lepší charakteristiku společnosti a na základě rozhovoru s generálním manažerem a majitelem společnosti byla sestavena právě již zmíněná struktura.

Následně je třeba zanalyzovat prostředí, ve kterém se společnost nachází. Pro analýzu obecného prostředí jsem zvolil SLEPT analýzu. Kromě klasických trendů v rámci ekonomického vývoje jsem se zaměřil i především na trendy v cestovním ruchu.

Následuje popis oborového prostředí vybrané společnosti. Za tímto účelem jsem použil teoretický základ podle M. E. Portera a jeho model pěti sil. Analyzoval jsem, jací jsou hlavní konkurenti, kteří se v blízkosti vybrané společnosti nachází, zákazníci, kteří využívají služby ubytovacího zařízení Jacob Brno a hlavní substituty. Pro již zmíněnou analýzu jsem se inspiroval otázkami, které uvádí v odborné literatuře autorka J. Magretta, která zároveň vychází z M. E. Portera. Odpovědi na zmíněné otázky, posloužili k bližšímu ohodnocení právě míry soupeření.

Hlavním nástrojem k analýze konkurenceschopnosti vybrané společnosti s r. o. JIFI, se stal hodnotový řetězec popsáný podle M. E. Porterem. Dle Magretty je doporučeno při sestavování hodnotového řetězce podle Portera. Tento postup, kterým jsem se při analýze držel je uveden v příloze č. 1.

Také jsem při práci s hodnotovým řetězcem vzal v úvahu pravidla a doporučení. Postup vymezení konkrétního hodnotového řetězce dané společnosti vychází z kategorií činností generického hodnotového řetězce, který je uveden v kapitole 2.6 a znázorněn obrázkem číslo 5. Dále je zásada podle Portera, že všechno, co společnost dělá, by mělo být zachyceno v nějaké primární nebo podpůrné činnosti.

Zároveň analytická část obsahuje zpracování kvantitativního průzkumu, který byl v tištěné formě předkládán odbydlým hostům. Během prvního ročníku magisterského studia jsem provedl do předmětu Výzkumné metody v řízení kvantitativní šetření na odbydlých hostech. Zmíněný výzkum probíhal v měsíci březnu 2018. Při této příležitosti jsem zpracoval informace a zjistil, jaké má Jacob Brno nedostatky. Tento poznatek jsem opět zkoumal v letních měsících a vzájemně je porovnal. Po zodpovězení a zpracování uvedených otázek se aplikuje SWOT analýza, která shrne současný stav společnosti. Jedná se o strategickou analýzu, jejímž základem je hodnocení vnitřních i vnějších faktorů. Nejprve se věnuji vnitřním faktorům, kterými jsou silné a slabé stránky. Dále pak vnější faktory, kterými jsou příležitost a hrozby. SWOT analýza nám napomáhá při tvorbě strategií, jejichž cílem je řešení stávajících problémů. Zmíněné otázky ke SWOT analýze jsou zahrnuté v příloze č. 1.

Nedílnou součástí diplomové práce je návrhová část, ve které jsou shrnuty výsledky z částí předchozí. Výstupem je definování adekvátních návrhů na zlepšení, které povedou k naplnění cílů práce. Pro návrhovou část sloužila metoda Canvas, která je vysvětlena v teoretické části. Dle mého názoru se tato metoda jevila jako nejsrozumitelnější, obzvláště v oboru hotelnictví, a právě proto jsem ji aplikoval.

V závěru celé práce je shrnut řešený problém a nejdůležitější fakta, ke kterým jsem došel v závislosti na uskutečněném výzkumu. V souladu s tím hodnotím splnění cílů diplomové práce včetně přínosů pro praxi.

Tabulka č. 1: Harmonogram zpracování diplomové práce (Zdroj: vlastní zpracování na základě pokynů vedoucího práce)

Etapa 1	Termín: 19. 10. 2018
Formální podklady:	
<ul style="list-style-type: none"> • Téma, název, anotace, literatura, oponent, kontaktní údaje • Harmonogram zpracování 	
Etapa 2	Termín: 26. 10. 2018
<ul style="list-style-type: none"> • Cíle a metodika 	
Etapa 3	Termín: 23. 11. 2018
<ul style="list-style-type: none"> • Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy 	
Etapa 4	Termín: 15. 2. 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Analytická část 	
Etapa 5	Termín: 22. 3. 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Návrhová část 	
Etapa 6	Termín: 15. 4. 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování finální verze diplomové práce 	
Etapa 7	Termín: 30. 4. 2019
<ul style="list-style-type: none"> • prezentace ke SZZ 	
Etapa 8	Termín: 12. 5. 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Odevzdání práce na studijní oddělení a do IS 	

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola slouží k objasnění základních teoretických pojmů rozsáhlé problematiky týkající se konkurenceschopnosti. Dle mého názoru je nutné znát, co vůbec konkurenceschopnost je, k čemu slouží anebo pro koho je významná.

V práci se věnuji především objasnění teorie služeb zaměřené na obor hotelnictví a veškeré teoretické poznatky čerpám z odborné literatury.

2.1 Značka

Prvotní význam staronorského slova brandr je vypálit, označkovat, rozpoznat. Jestliže přeneseme význam zmíněného slova do současného pojetí značky, tak tento původní význam dal víceméně základ všem současným vysvětlením. Jinými slovy lze říci, že účelem značek je odlišit se vůči konkurenci. Značka má za úkol identifikovat konkrétního vlastníka, prodejce, či poskytovatele služeb. Dále je představitel tradice a kvality, něčeho odzkoušeného. Je nutné si tento pojem konkrétněji specifikovat a uchopit jej nejen tímto běžným přístupem. Důvodem je, že výrobci a poskytovatelé služeb zahrnují trh stále dalšími výrobky a služkami, pro něž je málo zákazníků (Keller, 2007, s. 32-33).

2.1.1 Vnímání značky

Pojem značka je stěžejním bodem marketingové komunikace. Ve čtyřicátých let bylo důležité období pro značku, jelikož vznikla myšlenka, že zákazník si musí se značkou budovat vztah. Kotler se staví ke značce jako k „příslibu prodejce, že bude zákazníkům *dodávat zboží s určitým souborem vlastností, zaručených funkcí a služeb.*“ (Kotler, 2007, s. 401). Keller definuje značku jako „*produkt, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.*“ (Keller, 2007, s. 34).

2.1.2 Branding

Značka vyjadřuje nějakou ideu a branding prostřednictvím vhodných signálů ji vrývá do klientského povědomí. Signály značky vytvářejí asociace. Pokud je idea značky dostatečně pochopitelná a zároveň odlišně definovaná, tak tyto asociace budou mnohem

barvitější. Branding má na starosti řízení specifických signálů, které jsou produkovány značkou. Je důležité, aby signály vyvolávaly patřičné pocity, které jsou v souladu se záměrem obchodní strategie značky. Keller říká, že „*branding zahrnuje vytvoření mentálních struktur a pomoc spotřebitelům zorganizovat si své znalosti o výrobku a službách způsobem, který objasní jejich rozhodovací proces.*“ (Keller, 2007, s. 42).

2.1.3 Věrnost vůči značce

Klientská věrnost lze chápat jako vztah mezi zákazníkem a značkou. Loajalita zákazníků je hnacím motorem značky, bez nich by značka nezaujímal vrcholovou pozici na trhu. Rutinní nákup značky nelze označit jako věrnost ke značce, ta se teprve rozvine postupně v průběhu opakovaně uskutečňovaných nákupů (Keller, 2007, s. 101).

2.1.4 Značka ve službách

Mezi velmi vyhledávanou oblastí je marketing služeb. V posledních letech dochází k jeho vzestupu. Za výhodu tohoto typu marketingu lze považovat, že disponuje převážně s nehmatatelnými výrobky. Zároveň je na osobě závislý, která službu poskytuje a jak se k ní sama umí postavit. Ve službách je kladen důraz na symboliku, která probouzí nehmatatelnost výrobku k životaschopnosti. Značka ve službách provází zákazníka celým příběhem, na konci tak může klient hravě identifikovat značku a dokáže rozlišit význam různých služeb jedné společnosti (Keller, 2007, s. 45-47).

2.2 Služba

Dle Kotlera je služba definovaná jako jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. Jejím výsledkem je užitečný efekt (Kotler, 2007, s. 710).

Při přípravě marketingových programů musí společnost zohlednit pět hlavních charakteristik služeb, a to nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absenci vlastnictví (Kotler, 2007, s. 710).

2.2.1 Charakteristiky služby

NEHMOTNOST

Znamená, že služby nelze jednoduše vystavit, ani je před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo dokonce dotknout. Je logické, že služba jako taková není hmotná. Důležitější jsou však důsledky, které z této charakteristiky plynou. Kotler k nehmotnosti uvádí:

„Nehmotnost služeb znamená, že služby nelze jednoduše vystavit, ani je před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jich dotknout.“ Z toho plyne, že zde panuje zvýšená nejistota. K tomu, aby se zvýšené nejistoty předešlo, tak zákazníci hledají signály v podobě kvality služeb. Vytvářejí si domněnky na základě viditelných znaků, jako jsou lokality, zaměstnanci, vybavení, ale i cena. Úkolem zprostředkovatele služeb je doložit dostatečnou kvalitu, respektive se snažit dát službě „hmotnou podobu“ a zajistit konkrétní doklady o nabízených výhodách. (Kotler, 2007, 712).

NEODDĚLITELNOST

Neoddělitelnost znamená, že je nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už to jsou lidé nebo stroje. Z neoddělitelnosti služby vyplývá důraz na zaměstnance, jelikož ti se vždy stávají součástí služby. Na finální výsledek má vždy vliv, jak poskytoval, tak i zákazník. Pro zaměstnance ve službách je tedy důležité absolvovat školení správného chování ke klientům (Kotler, 2007, s. 713).

Dalším rysem, který je pro neoddělitelnost typické je, že jsou zároveň přítomní či zúčastnění další zákazníci. Pro vedení to pak znamená zajistit, aby si zákazníci, kteří se účastní poskytování služby, navzájem nepřekáželi a nerušili se (Kotler, 2007, s. 713).

PROMĚNLIVOST

Kvalita poskytované služby závisí na tom, kdy, kde, jak a kým jsou poskytované. To znamená, že je důležité, kým jsou poskytované, ale i také na tom v jaký čas, místě a jakým způsobem. Tím pádem je zde opět veden důraz na zaměstnance, kteří službu

provádějí. Lze to uvést na příkladu, kdy hotel získal pozitivní pověst, že poskytuje lepší služby než konkurenční hotel. Ovšem v rámci daného hotelu může být jeden recepční zkušený, milý a jazykově zdatný, zatímco druhý může být pomalý a nepříjemný. Schopnost uspokojit zákazníka závisí v konečném důsledku na chování zaměstnanců v klíčových pozicích (Kotler, 2007, s. 714).

Dle Kotlera lze předejít k špatně odvedené práci a navrhuje několik kroků pro zajištění kvality služby. Jedním z kroků je investice do kvalitních postupů pro příjem a zaškolování nových zaměstnanců. Druhý krok je takový, že k řízení kvality je motivace zaměstnanců pomocí pobídkových programů, které zdůrazňují a odměňují kvalitu, například v podobě prémie na základě zpětné vazby od zákazníků. Třetím mechanismem zvyšování kvality je zviditelnění zaměstnanců a zvýšení jejich zodpovědnosti vůči zákazníkovi. Zároveň se může pravidelně zjišťovat, jak jsou zákazníci spokojeni, a to v prostřednictvím zákaznických průzkumů (Kotler, 2007, s. 714).

POMÍJIVOST

Významná charakteristika pomíjivosti služby je, že nelze je uskladnit pro pozdější prodej či použití. Pomíjivost služby není problém, dokud je poptávka pravidelná či stálá. Ovšem když kolísá, mají servisní firmy často problém velký problém. Lze to uvést na příkladu dopravy, kdy ve větší poptávce musí dát do provozu víc dopravních prostředků, než kdyby poptávka byla rovnoměrná (Kotler, 2007, s. 716).

Zároveň mohou zde aplikovat několik strategií, jak nejlépe vyrovnat nabídku s poptávkou – diferencovaná cenová politika. Znamená to konkrétně to, že účtování různých cen v různé době. Naopak na straně nabídky mohou společnosti přijímat zaměstnance na částečný úvazek, kteří pomohou s obsluhou ve frekventovanější době (Kotler, 2007, s. 716).

ABSENCE VLASTNICTVÍ

Služby vlastnit nelze, tím pádem spotřebitel má často ke službě přístup jen po omezenou dobu. Kvůli absenci vlastnictví se musí poskytovatelé služeb snažit posilovat identitu značky (Kotler, 2007, s. 717).

2.2.2 Doprovodné služby

Stejně tak jako nabídky výrobků, tak i nabídky služeb představují základní produkt, který slouží k uspokojení pocítované potřeby. Bývá poměrně často rozšířen o doplňkové produkty. Slouží ke zvýšení hodnoty, kterou zákazníkovi souhrnný produkt přináší a vede k jeho spokojenosti (Kaňovská, 2009, s. 16).

Kaňovská dále ve své publikace vyzdvihuje výhody zapojení doprovodných služeb, jelikož pomáhají ke zvýšení hodnoty prodaného zboží či služeb, a tím posilují spokojenost zákazníků. Zároveň usnadňují prodej (Kaňovská, 2009, s. 34).

2.2.3 Rozlišení hmotných a nehmotných složek nabídky

Kotler uvádí, že dle kontinuum hmotných a nehmotných aspektů zboží a služeb lze vlastně jen zřídka najít čistou službu nebo čisté zboží. Následně proto rozlišuje pět kategorií nabídek.

1. **Čistě hmotné zboží**, kdy se jedná o hmotné věci (mýdlo, pasta, sůl), jelikož s výrobkem nejsou spojené žádné služby.
2. **Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami** – prodej technologicky pokročilých výrobků, jako jsou například počítače. V tomto případě může být hmotný zboží doprovázeno instalací, dodáním, opravou či údržbou.
3. **Mnoho poskytovatelů služeb dodává se základními službami i fyzický výrobek**. Lze to chápat jako hybridní nabídka, která se skládá stejnou měrou ze zboží a služby. Ukázkovým příkladem mohou být restaurace, které nabízejí jídlo a zároveň obsluhu.
4. **Služba doprovázená drobným zbožím** – její složení je tvořeno hlavní službou, doprovodnými službami a podpůrným zbožím. Například letecké společnosti krom samotné cesty zahrnují i hmotné výrobky v podobě sluchátek, jídla a pití.
5. **Čistá služba**, kdy se jedná o nový účes, hlídání dětí nebo finanční služby (Kotler, 2007, s. 711).

2.2.4 Řetězec dosahování zisku ve službách

Řetězec dosahování zisku ve službách lze rozdělit do 5 článků:

1. Kvalita interních služeb – zde spadá vynikající výběr a školení zaměstnanců, kvalitní pracovní prostředí a silná podpora osob pracujících přímo se zákazníkem.
2. Spokojení a produktivní pracovníci ve službách – jedná se o spokojenější, loajálnější a pracovitější zaměstnance.
3. Větší hodnota služeb – účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka.
4. Spokojení a loajální zákazníci – spokojení zákazníci, kteří zůstávají loajální, nakupují opakovaně a chlubí se ostatním.
5. Zdravý růst a zisky ze služeb – vynikající výkon servisní společnosti.

Jak již bylo uvedeno výše, dalo by se usuzovat, že hodnota služby má přímou návaznou na spokojenost pracovníků, kteří ji provádějí (Kotler, 2007, s. 719).

2.2.5 Řízení kvality služby

Jeden z hlavních způsobů, jak se může společnost poskytující služby odlišit, je poskytování trvale vyšší kvality než její konkurence. Některé společnosti si uvědomují, že jim vynikající kvalita služeb zajišťuje významnou konkurenční výhodu, která přináší lepší tržby a vyšší zisky. Ovšem poskytování kvalitnějších služeb s sebou nese i vyšší náklady. Taková investice se obvykle vyplatí, jelikož větší spokojenost zákazníků znamená více loajálních klientů a vyšší tržby. Klíčem je překonat zákaznicko očekávání (Kotler, 2007, s. 724).

2.3 Služby a cestovní ruch

Služby poskytující v cestovním ruchu jsou především určené pro turisty, návštěvníky a cestující. Cestovní ruch je definován jako komplexní společenský jev a souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu. Jedná se také o proces budování a provozování zařízení pro turisty. Turista je v tomto případě chápán jako osoba cestující nebo zdržující se za účelem trávení volného času v místech mimo jejich obvyklé prostředí (Kiráľová, 2006, s. 13).

Služby v cestovním ruchu jinak specifické a jsou dány charakteristikami, které se k jejich poskytování a koupi vážou, a to především:

- **zvýšenou mírou emociálních a iracionálních faktorů při koupi služeb** (prestiž, móda, vůdcovské osobnosti, sledování konání idolu),
- **důrazem na ústní reklamu** (tzv. word-of-mouth advertising),
- **rostoucími nároky na jejich jedinečnost** (luxus, nutnost překonat určitou bariéru v zájmu koupě a spotřeby služby),
- **důležitostí image při koupi** (při výběru ubytovacího zařízení),
- **zvýšenou potřebou kvalitních podpůrných materiálů** (vzhledem k jejich nehmataelnosti a nemožnosti si je před koupí vyzkoušet),
- **zvláštním důrazem na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb** (interpersonální komunikace, argumentace, přesvědčování, ale i jazykové znalosti) (Királ'ová, 2006, s. 13).

2.3.1 Kvalita služeb v hotelnictví

Ve vztahu k ubytování a stravování lze kvalitu definovat jako schopnost služby uspokojit potřeby a očekávání zákazníka (Beránek, 2004, s. 102). Kvalita nelze zaměňovat s luxusem, neboť kvalita může být poskytována od pěti hvězdičkového hotelu až po venkovské ubytování. To je dáno skutečností, že každé ubytovací zařízení má své zákazníky, a ti mají svá očekávání (Křížek, 2011, 152). Kvalita hotelových služeb je tak ovlivněna zejména charakterem cílové skupiny zákazníků, jelikož každá skupina zákazníků může mít rozdílné požadavky (Horovitz, 1994, 31). Pro uspokojení zákazníka je zásadní splnění základních požadavků, v případě hotelu se jedná o poskytnutí čistého a bezpečného pokoje, společně s příjemnou a ochotnou obsluhou.

Kvalita hotelových služeb má tedy značně subjektivní charakter. Přesto je zapotřebí stanovit určité standardy v poskytování služeb a aplikovat objektivní kritéria na kvalitu těchto služeb (Királ'ová, 2002, s. 32).

2.4 Konkurenceschopnost firmy

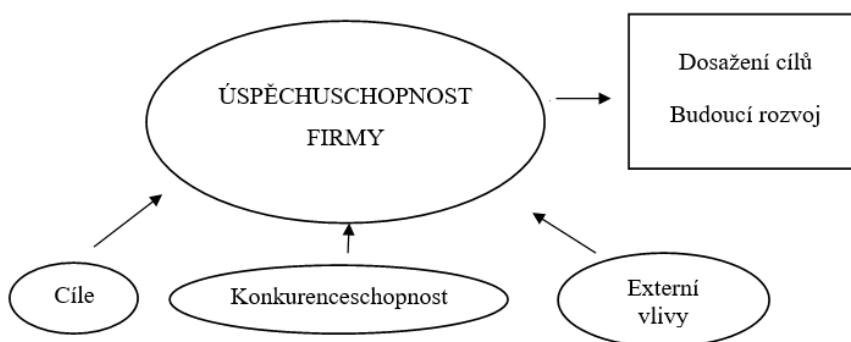
Tato podkapitola se zabývá významem konkurenceschopnosti pro úspěch, cílem firmy. Dále pak úrovněmi konkurenceschopnosti a externími vlivy.

2.4.1 Význam konkurenceschopnosti pro úspěch

Dle Zicha je definován úspěch společnosti jako: „Pojem úspěch lze ale obecně opět vyměnit různě. Záležet bude především na tom, kdo jej má definovat, čeho se má úspěch týkat, v jakých podmínkách má být dosažen. Pokud ale chceme definovat podstatu úspěchu z pohledu strategie, tak zpravidla jde o dosažení předem stanovených cílů na požadované úrovni.“ (Zich, 2012, s. 16).

Porter rozeznává dva základní typy konkurenční výhody (a jeden speciální), tedy prvenství v nákladech neboli vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a zaměření (neboli fokus). Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je společnost schopna vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady společnosti na její vytvoření (Porter, 1993, s. 21).

Dále pak Zich dodává k Porterovu chápání konkurenční výhody, a to že základní myšlenka je taková, že je třeba získat něco, co bude představovat určitý náskok před konkurencí, je docela dobře aplikovatelná. Konkurenceschopnost můžete tedy chápat jako vlastnost společnosti, která ji umožňuje dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. Na obrázku uvedený níže, můžeme vidět, že k dosažení zásadních ambiciózních cílů vyžaduje něco jiného, než jen pouhé zapojení se do konkurence na daném trhu.



Obrázek č. 1: Úspěchus schopnost firmy (Zdroj: přepracováno dle Zich, 2012, s. 16)

Z obrázku číslo 1 je zřejmé, že konkurenceschopnost je jednou z proměnných vstupujících do snahy firmy splnit stanovené cíle, dalšími proměnnými jsou externí vlivy a cíle samotné.

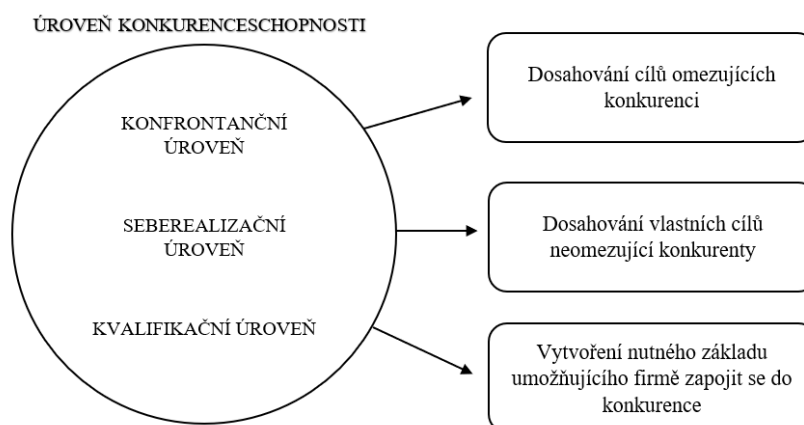
2.4.2 Cíle společnosti

Podle Zicha je měřítkem úspěchu společnosti splnění jejich cílů, které by měly proto být dobře definovány. Autor dále uvádí, že definování cílů musí vycházet z celkové představy o rozvoji společnosti. Obecně lze zvažovat návaznost všech cílů na vizi a misi. Ovšem jejich problémem je ve většině případů značná obecnost (Zich, 2012, s. 24).

Musí být jasně formulované cíle, kterých má společnost dosáhnout. Pro lepší stanovení cílů slouží metoda SMART. Dle této metody musí být cíl jasně a konkrétně formulovaný (Specific), měřitelný, aby jej bylo možné hodnotit a řídit jeho dosažení (Measurable), dosažitelný a současně inspirující (Attainable but challenging), relevantní a zaznamenaný (Relevant and recorded), časově vymezený (Time framed) (Zich, 2012, s. 24).

2.4.3 Úrovně konkurenceschopnosti

V návaznosti na cíle společnosti můžeme mluvit také o úrovních, ve kterých daná společnost může cíle stanovit a realizovat jejich naplnění. Zich chápe konkurenceschopnost ve třech úrovních. Nejnižší úroveň nutná pro samotnou účast na konkurenčním boji je kvalifikační úroveň: Kvalifikační úroveň je spojena s dosažením takové kvality konkurenceschopnosti, aby byla společnost schopna se vůbec soutěže účastnit. Druhá seberealizační úroveň je naplněna v případě, že společnost dosáhne takové úrovně, že je schopna naplnit cíle, jejichž dosažení v zásadě neohrožuje ostatní konkurenty. Lze tedy říci, že to znamená jak daná společnost, tak její konkurenti mohou dosahovat svých cílů, aniž by musela být jejich vzájemná rivalita nějak relevantní. Třetí, nejvyšší úroveň je úroveň konfrontační. Ve většině případů je ovšem pravděpodobnější, že ke kolizi cílů naopak docházet bude. V tomto případě musí úroveň konkurenceschopnosti naplnit konfrontační roveň, která umožní dosažení cílů v prostředí s vysokou rivalitou, kdy je nezbytné nad konkurenty zvítězit (Zich, 2012, s. 86). Již zmíněné tři úrovně shrnuje obrázek s číslem 2.



Obrázek č. 2: Úroveň konkurenceschopnosti (Zdroj: přepracováno dle Zich, 2012, s. 86)

2.4.4 Externí vlivy

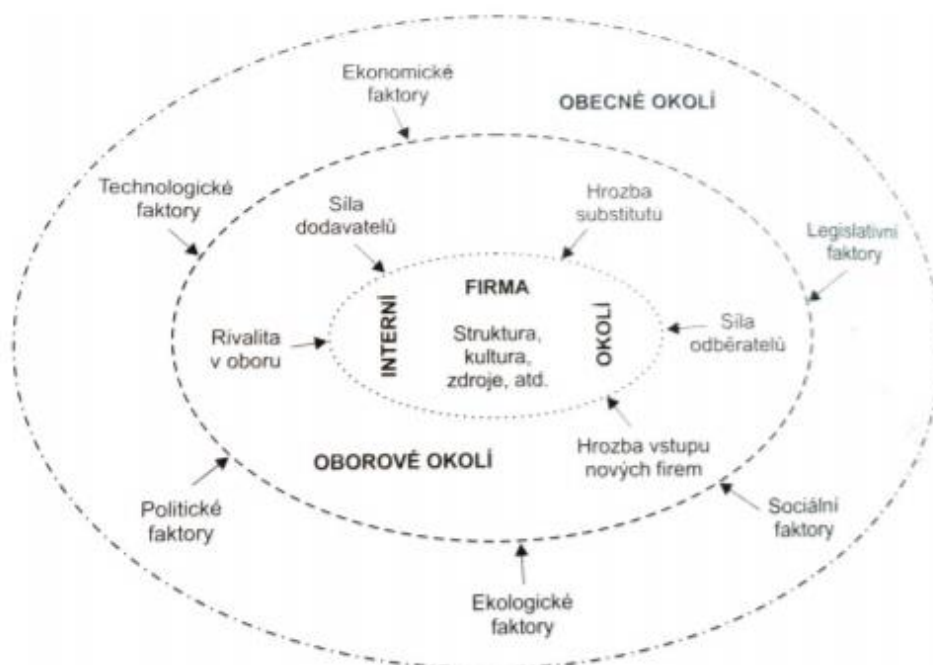
Dle odborné literatury lze zjistit, že pro různé autory mají různé externí vlivy různou důležitost. Externí vlivy jsem proto porovnal na základě Portera a Zicha. Například Porter věnuje velký důraz na analýzu odvětví, ve kterém společnost působí. „Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, resp. ta odvětví, v nichž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu; jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi.“ (Porter, 1994, s. 3).

Dle Zicha je externí vliv rozdělen na pět základních kategorií: obecné prostředí (sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální vlivy), oborové prostředí (zákazníci, dodavatelé, substituty, rivalita mezi konkurenty, nové společnosti, komplementy), konkurenční vztahy, konkurenční trh (zdroje a produkty) a konkurenční pravidla (etické normy, právní normy, zvyklosti) (Zich, 2012, s. 73).

K tomu, aby bylo možno dobře popsat a zanalyzovat společnost, je třeba vzít v potaz všechny důležité faktory, které společnost nějak zásadně ovlivňují a mají tak vliv na její úspěch. Za tímto účelem slouží celé portfolio analýz prostředí organizace. „Analýza prostředí organizace se zabývá postupně vnějším prostředím organizace – většinou mimo rámec možnosti ovlivnit je, například mezinárodním prostředím, národním

prostředím, podnikatelským odvětvím, ve kterém podnik operuje, a nakonec vnitřním prostředím organizace.“ (Mallya, 2007, s. 40).

Na následujícím obrázku autor Mallya tyto analýzy shrnuje do následujícího obrázku.



Obrázek č. 3: Podnikatelské prostředí společnosti (Zdroj: Mallya, 2007, s. 40)

Pro analýzu jednotlivých prostředí společnosti slouží různé analýzy, jako jsou například SLEPT, Analýza konkurenčních sil oborového prostředí anebo 7S analýza interního prostředí.

2.4.5 Substituční pojetí konkurence

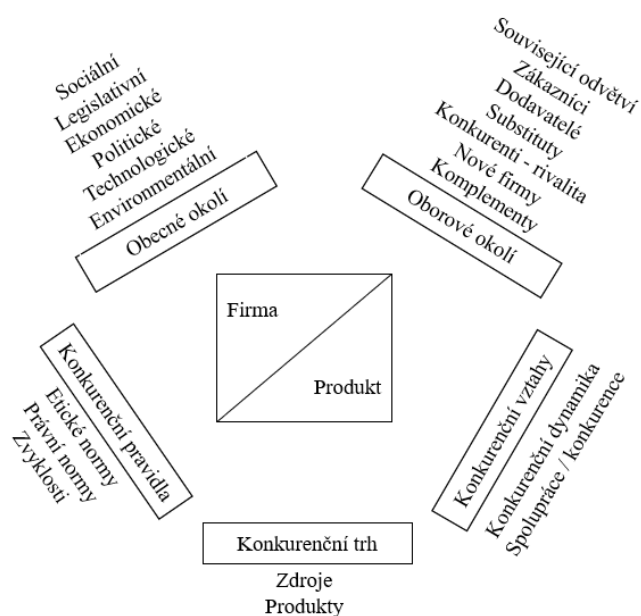
Je zřejmé, že Porterův model konkurence není samozřejmě jediným možným přístupem při hledání konkurentů. Autor Zich vidí výhody spíše v tzv. substitučním pojetí konkurence, neboť uvádí, že rozlišení mezi pouhými dvěma úrovněmi, a to konkurent a substitut nebo přímý a nepřímý konkurent – je zjednodušující (Zich, 2012. s. 73).

Zatímco Kotler substituční pojetí konkurence definoval tak, že na té nejzřejmější úrovni může společnost definovat svou konkurenci podle produktové kategorie, jako ostatní společnosti nabízející podobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny. V širším smyslu může společnost definovat produktovou konkurenci jako všechny

společnosti, které vyrábí stejný výrobek nebo výrobkovou třídu. V ještě širším měřítku může konkurence zahrnovat všechny společnosti, které vyrábějí produkty určené k naplnění stejné služby. A ve finále v úplně nejširším pojetí může konkurence zahrnovat všechny společnosti, které chtějí získat dané peníze od zákazníků (Kotler, 2007, s. 569).

2.4.6 Konkurenční prostor

Dle Zicha je zřejmé, že koncepce úspěchuschopnosti má ke konkrétnímu prostředí poměrně specifický přístup. V rámci této koncepce je užíván pojem „konkurenční prostor“, definovaný jako široce pojímané prostředí společnosti s vymezením vazeb mezi jednotlivými vlivy a ohodnocením chování jednotlivých subjektů působících na trhu anebo jej alespoň ovlivňujících. Konkurence zde představuje dynamickou složku, která je v konečném důsledku výsledkem nastavení parametrů prvků konkurenčního prostoru, při zohlednění cílů společnosti, jichž chce dosáhnout. Primární podstatou tohoto přístupu je zmapování v co nejširší možné míře faktory, které ovlivňují konkurenci na trhu. Základní složky lze shrnout do šesti oblastí – obecné prostředí, oborové prostředí, konkurenční vztahy, konkurenční pravidla, konkurenční trh a konkurenční vazby – konkurenční řetězec (Zich, 2012, s. 73).



Obrázek č. 4: Konkurenční prostor v rámci koncepce úspěchuschopnosti (Zdroj: přepracováno dle Zich, 2012, s. 73)

Obecné prostředí je vymezeno v souladu s obvyklými přístupy, užívanými ve strategickém managementu zahrnující faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, environmentální apod. (Zich, 2012, s. 74).

Základním schématem pro posouzení **oborového prostředí** jsou prvky Porterova modelu pěti konkurenčních sil ovlivňujících atraktivitu trhu – zákazníci, konkurence, dodavatelé, substituty a nově vstupující firmy (Zich, 2012, s. 74).

Konkurenční vazby – pro formulaci optimální strategie jsou vedle jednotlivých faktorů důležitější především případné provázanosti. Jde tedy o nalezení souvislostí mezi jednotlivými složkami konkurenčního prostoru, které výrazným způsobem ovlivní konkurenci jako takovou (Zich, 2012, s. 74).

Konkurenční vztahy představují pohled na otázky související s chováním konkurentů, které je zpravidla hodnoceno pouze v kontextu rivality konkurence hodnocené v rámci Porterova modelu. Lze využít přinejmenším dva přístupy – model konkurenční dynamiky a koncepci konkurence – spolupráce (Zich, 2012, s. 74).

Základní vymezení konkurenčního trhu z pohledu produktů a zdrojů je důležité zejména s ohledem na potenciální odlišnost obou trhů a potřebu dosáhnout odpovídající konkurenceschopnosti na obou trzích.

Děle konkurenční pravidla hodnotí dle Zicha trh z pohledu formálně definovaných norem, jako jsou zákony, předpisy apod., etické normy a zvyklosti. Lze tedy říci, že jde prakticky o zhodnocení toho, co je dovoleno, co je obecně považováno za přijatelné a toho, co je od chování společností nebo obecně subjektů na trhu očekáváno.

2.5 Základní konkurenční strategie podle Portera

Porter rozlišuje tři základní druhy strategie pro získání a udržení konkurenční výhody, a to prvenství v nákladech, diferenciaci a fokus.

2.5.1 Prvenství v nákladech

Uvádí se to jako první strategie, jež se stala velice běžnou v sedmdesátých letech v důsledku popularizace pojmu zkušenostní křivky, spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, dále také přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej a reklama atd. (Porter, 1994, s. 35).

Dále Porter rozvádí i rizika sledování této strategie a vidí je například ve faktu, že technologické změny mohou znehodnotit investice, které již společnost provedla, případně hrozí riziko ze strany imitujících konkurentů, kteří jsou díky imitaci schopni získat technologii umožňující nízké náklady mnohem levněji. Další riziko je ve faktu, že společnost zaměřená na nízké náklady nemusí být schopna vyhovět zákazníkovi ve smyslu požadovaných změn produktu (Porter, 1994, s. 35).

2.5.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem, a to třeba design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť anebo jiné způsoby. V ideálním případě se společnost odlišuje hned v několika odhledech najednou (Porter, 1994, s. 37).

Porter uvádí hlavní rizika a jsou především ve fakturu, že pro zákazníka může být lákavější nabídka konkurenta sledujícího nízké náklady než společnost sledující diferenciaci. Zákazník tak může raději reagovat na nízkou cenu než na diferencovaný produkt, aby ušetřil v nákladech na pořízení produktu (Porter, 1993, s. 156).

2.5.3 Fokus

Fokus neboli soustředění pozornosti je třetí z obecných strategií. Znamená to, že se soustředí na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciaci,

který se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Již zmíněná strategie vychází z předpokladu, že společnost je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účelněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti (Porter, 1994, s. 39).

Výsledkem je, že společnost buď dosáhne diferenciaci, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. Soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či diferenciaci v rámci celého trhu, přesto dosahuje nicméně jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolnému cíli (Porter, 1994, s. 39).

Podle Portera jsou u této strategie rizika taková, že se objevují v případě, že úspora v nákladech dosažená konkurentem sledujícím nejnižší náklady na celém trhu může být vyšší než úspora nákladů, která plyne společnosti ze soustředění se na konkrétní úzký cíl. Dále také mohou rizika vyplynout ze změny na trh. Například pokud se požadavky na rozdíly mezi produkty žádanými na daném zúženém trhu a na celém trhu sníží nebo dokonce přestanou existovat (Porter, 1994, s. 39).

2.5.4 Konkurenční výhoda podle Portera

Tato podkapitola se zabývá konkurenční výhodou a autor chápe zmíněnou problematiku jako něco, co nám umožňuje buď účtovat si vyšší ceny, nebo mít nižší náklady (Magretta, 2012, s. 72).

RELATIVNÍ CENA

První komponent konkurenční výhody je relativní cena. Společnost může udržovat vysokou cenu jen v případě, že nabízí něco, co je jak jedinečné, tak i hodnotné pro její zákazníky. Magretta v tomto případě uvádí příklad založený na společnosti Apple, kdy vysokých prémiových cen dosahují její žhavé novinky, který každý musí mít. Výrobci automobilů spoléhají na to, že zákazníci zaplatí vyšší cenu za hybridní vozy, jež snadno přesáhne potenciální úpory, které jim přinesou nižší náklady na pohonné hmoty. V této úvaze se zcela jasně projevují neekonomické faktory.

Tato schopnost účtovat si vyšší ceny je právě úzce spojena s Porterovou strategií diferenciací (Magretta, 2012, s. 72).

RELATIVNÍ NÁKLADY

Druhým komponentem mimořádné ziskovosti jsou relativní náklady – to, zda z nějakých důvodů dokážete vyrábět s nižšími náklady než vaši soupeři. K tomu je zapotřebí přijít na efektivnější způsoby vytváření, produkce, dodávání, prodeje a poprodejní podpory svého výrobku či služby. Zdrojem vaší nákladové výhody mohou být nižší provozní náklady nebo efektivnější využití kapitálu (včetně pracovního kapitálu) nebo také obojí (Magretta, 2012, s. 74).

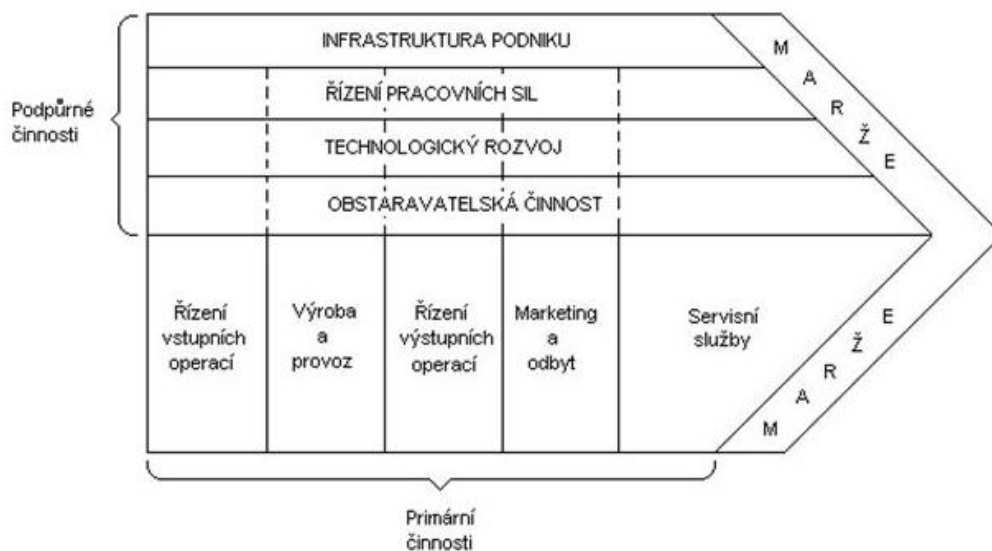
2.6 Hodnotový řetězec ve službách

Jedná se o nástroj, který zavedl Porter pro lepší pochopení, jak jednotlivé činnosti společnosti pomáhají vytvářet konkurenční výhodu. Podle Protera rozčleňuje společnost do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací. Tedy takových činností, jejichž účelem je navrhnout, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat výrobek do firmy (Porter, 1993, s. 55).

Hlavním důvodem pro zavedení metodiky hodnotového řetězce je fakt, že pokud se chceme koukat na společnost jako celek, nemůžeme tak konkurenční výhodu pochopit a poznat. Pakliže chceme analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti společnosti prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí (Porter, 1993, s. 55).

Dle Portera můžeme zavést tzv. generický hodnotový řetězec, který obsahuje činnosti společné pro každou společnost, jak vidíme na obrázku pod číslem 5.

Obrázek s číslem 5 znázorňuje hodnotový řetězec ve výrobě. Jeho princip lze chápat i v poskytování služeb. Podpůrné aktivity budou stejné, jak pro výrobu, tak i pro službu. Primární aktivity se budou ovšem lišit. Hodnotový řetězec u služeb začíná vstupem v podobě objednání příslušné služby a končí u zákazníka.



Obrázek č. 5: Generický hodnotový řetězec (Zdroj: Porter, 1994, s. 59)

Porter rozlišuje primární a podpůrné aktivity, někdy také jako činnosti. Primární činnosti se zabývají se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem a dodáním kupujícímu a následným servisem. Dále pak podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologie, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce (Porter, 1993, s. 62).

Primární činnosti jsou:

- **řízení vstupních operací** – jedná se o celkový výčet všech činností, které zabezpečují přejímání, skladování a rozdělení vstupů pro konkrétní výrobek,
- **výroba a provoz** – uvedené činnosti realizují zhodnocení vstupů do požadované podoby výrobku (např. soustružení, kalení, montáž, apod.),
- **řízení výstupních operací** – jedná se o činnosti, které zajišťují odvoz, skladování až po dopravení finálního výrobku zákazníkovi,
- **marketing a odbyt** – jde o takové činnosti, které mají za úkol přesvědčit zákazníka o výhodnosti nákupu daného výrobku,
- **servisní služby** – jedná se o poskytování takových služeb, které mají za úkol udržet, případně i zvýšit hodnotu koupeného výrobku (Bartes, 2011, s. 22).

Podprůměrné činnosti jsou:

- **obstaravatelská činnost** – jde o činnost, kterou se zajišťuje nákup vstupů. K této činnosti například patří způsoby, metody a přístupy jednání s různými dodavateli, informačními systémy apod.,
- **technický rozvoj** – do této kategorie patří všechny činnosti, které zkvalitňují jak vlastní finální výrobek, tak i výrobní či technologický postup,
- **řízení pracovních sil** – jedná se o činnosti zabezpečující výběr, školení, odměňování apod. činnosti pracovníků společnosti. Jde o velmi důležitou činnost, neboť je známou skutečností, že lidský faktor á velmi významný vliv na zajištění konkrétní výhody dané společnosti,
- **infrastruktura podniku** – zde patří činnosti, které jsou zajišťovány například generálním ředitelstvím, útvary plánování, financemi, právním oddělením, správními záležitostmi apod. U těchto podpůrných činností je odlišnost od ostatních, a to v tom, že tyto většinou podporují ostatní činnosti v celém hodnototvorném řetězci (Bartes, 2011, s. 23).

Podle Bartese můžeme také u všech primárních, tak i u všech podpůrných činností rozlišit tzv. typ činnosti a to:

- **přímé činnosti** – takové činnosti, které se přímo účastní tvorby hodnoty výrobku,
- **nepřímé činnosti** – jsou takové činnosti, které zajišťují hladký průběh činností přímých,
- **zabezpečování kvality** – jedná se o takové činnosti, které zabezpečují kvalitu ostatních činností (Bartes, 2011, s. 23).

2.6.1 Vazby uvnitř hodnotového řetězce

Přestože jsou hodnototvorné činnosti stavebními kameny konkurenční výhody, hodnotový řetězec není souborem na sobě nezávislých činností, ale systémem činností na sobě vzájemně závislých. Hodnototvorné činnosti jsou navzájem spojeny vzájemnými vazbami uvnitř hodnotového řetězce. Vazby jsou vzájemné vztahy mezi

způsobem, jak se provádí jedna hodnototvorná činnost, a ale náklady nebo konáním jiné činnosti (Porter, 1993, s. 71).

Důvodem pro bližší identifikaci jednotlivých hodnototvorných činností společností je ta skutečnost, že případná vlastní konkurenční výhoda vyplývá buď z konkrétní samostatné činnosti, nebo ze vzájemné vazby mezi několika činnostmi (Bartes, 2011, s. 24).

Dle Porteta je několik příčin, které mohou mít za následek právě vznik těchto vazeb:

- stejná funkce může být zajišťována více způsoby,
- náklady nebo výkon na zajištění přímých činností se zlepší vyšším úsilím v nepřímých činnostech,
- činnosti realizované uvnitř společnosti snižují potřebu předvádět nový výrobek, vysvětlovat jeho obsluhu nebo mu poskytovat servis v terénu,
- zabezpečování kvality (Bartes, 2011, s. 24).

2.6.2 Vertikální vazby

Dle Bartese existují vzájemné vazby i mezi hodnotovým řetězcem naší společnosti a hodnotovými řetězci dodavatelů a odběratelů (Bartes, 2011, s. 24). Dle Portera lze tvrdit, že způsob, jakým jsou prováděny dodavatelské nebo distribuční činnosti, má vliv na náklady nebo výkon činností společnosti. Z tohoto tvrzení lze dále dovodit, že tyto vzájemné vazby mezi řetězci dodavatelů a naší společností neboli tzv. vertikální vazby, mohou umožnit naší společnosti dosažení vyšší konkurenční výhody (Porter, 1993, s. 74).

2.6.3 Hodnotový řetězec kupujících

Kupující nakupuje produkty, aby je využil ve svém vlastním hodnotovém řetězci. Výrobek proto musím mít pro kupujícího hodnotu. „Diferenciace tedy v podstatě pramení z toho, že společnost vytváří pro kupujícího hodnotu svým působením na hodnotový řetězec kupujícího. Tuto hodnotu společnost vytváří tím, že vytváří pro kupujícího konkurenční výhodu – snižuje náklady svého kupujícího nebo zvyšuje

výkon svého kupujícího. Hodnotu vytvořenou pro kupujícího musí však kupující vnímat a uvědomit si ji, má-li ji odměnit vyšší cenou (Porter, 1993, s. 76).

2.6.4 Konkurenční rozsah a hodnotový řetězec

Dle Portera může mít konkurenční rozsah na konkurenční výhodu velmi silný vliv, protože utváří podobu a ekonomiku hodnotového řetězce. Jsou celkem čtyři dimenze rozsahu, které mají na hodnotový řetězec vliv:

- **segmentový rozsah** – jsou to různé typy výrobků, které společnosti vyrábí a zákazníků, kterým prodávají,
- **vertikální rozsah** – do jaké míry koná určité činnosti společnost sám (uvnitř společnosti), místo aby je zadal nezávislé společnosti,
- **geografický rozsah** – okruh oblastí, zemí nebo skupin zemí, v nichž společnost konkuruje na základě koordinované strategie,
- **odvětvový rozsah** – okruh příbuzných odvětví, v nichž společnost konkuruje na základě koordinované strategie (Porter, 1993, s. 77).

2.7 Hodnota pro zákazníka

Podkapitola hodnota pro zákazníka se zabývá vnímání hodnoty zákazníkem a dále pak spolupráce hodnoty se zákazníkem.

Autor Bartes uvádí definici hodnoty pro zákazníka dle Vlčka a to, že hodnota pro zákazníka je definovaná jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení (Bartes, 2011, s. 111).

2.7.1 Spokojenost zákazníka

Zákazník si vytváří hodnocení marketingových nabídek a na nich staví svá nákupní rozhodnutí. Spokojenost zákazníka s nákupem závisí na přínosu produktu v porovnání s očekáváním zákazníka. Zákazník může tím pádem dosáhnout různých stupňů spokojenosti. Pokud přínos produktu nedosáhne očekávání, je zákazník nespokojen. Naopak pokud splní očekávání, zákazník je spokojen. Pokud je ovšem předčí, je velmi spokojen nebo nadšen (Kotler, 2007, s. 538).

Spokojenost zákazníka můžeme sledovat různými způsoby, a to:

- **systém přání a stížností** – může to být v podobě schránek, které jsou určeny pro připomínky, a zároveň bývá k dispozici patřičný formulář. Dále pak zákaznické linky, které jsou zdarma, a na kterých zákazníci mohou klást dotazy a sdělovat přání či stížnosti apod.,
- **průzkumy spokojenosti zákazníků** – forma rozesílání dotazníků, aby zjistili, jaký mají názor na jednotlivé aspekty chování společnosti,
- **mystery shopping** – zde pracovníci výzkumu vystupují jako zákazníci. Tito „falešní zákazníci“ mohou dokonce firmě přijít s konkrétním problémem, aby zjistili, jak dokáží zaměstnanci reagovat,
- **analýza ztracených zákazníků** – společnost by měla kontaktovat zákazníky, kteří u nich přestali nakupovat nebo kteří přešli ke konkurenci, a zjistit, proč k tomu došlo. Zároveň by měla společnost monitorovat míru ztráty zákazníků, jelikož rostoucí míra ztráty naznačuje, že společnost své zákazníky neuspokojuje (Kotler, 2007, s. 539-541).

2.7.2 Maximalizace hodnoty pro zákazníka

Hodnota není kategorií absolutního význam, ale je veličinou relativní. Nikoliv z důvodů nějaké omezené či snížené objektivnosti údajů vstupujících do jejího propočtu, ale proto, že potřeby a finanční zdroje čili kupní síla našich zákazníků jsou u každého z nich různé. Za přirozenou ekonomickou snahou každého zákazníka je to, aby za své peníze dostal co největší hodnotu, tzn. aby jím požadovaný užitek získal při co nejnižších nákladech na jeho pořízení a využívání. Znamená to tedy, že čím vyšší je hodnota výrobku či služby pro zákazníka, tím větší je pravděpodobnost, že se takový výrobek či služba snáze prodají. Maximální hodnota pro zákazníka je při splnění oboustranné přijatelnosti ceny, jak pro zákazníka, tak i pro výrobce, cestou ke zvyšování konkurenceschopnosti, komerční úspěšnosti a prosperity podnikatelské jednotky (Vlček, 2002, s. 12-13).

Je však třeba si uvědomit, že úsilí o maximalizaci hodnoty pro zákazníka má práv z jeho pohledu svá omezení. Jimi jsou:

- a) nežádoucí, tzn. zbytečně příliš vysoká, nebo naopak příliš nízká velikost zákazníkem požadovaného užitku,
- b) velikost kupní síly zákazníka (Vlček, 2002, s. 12-13).

Racionálně a podnikatelsky jednající výrobce si musí být vědom, že na své cestě za maximalizací hodnoty pro zákazníka nesmí překročit ani jedno z obou výše uvedených omezení. Jeho podnikatelské kroky musí při maximalizaci hodnoty pro zákazníka jít cestou:

1. **optimalizace, nikoliv maximalizace užitku** nabízeného vyráběný výrobkem či poskytovanou službou,
2. **optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci**, potřebných na vyrobení nebo provedení a další využívání výrobku či služby po celou dobu jejich ekonomické životnosti. Musí být vždy poměřované (proto optimalizované) ve vztahu k výši užitku, který zákazník žádá nebo je ochoten přijmout (Vlček, 2002, s. 13).

2.7.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas od Alexandera Osterwaldera a Yves Pigneura je jednoduchý a úplný nástroj pro návrh byznys modelu, jeho analýzu i inovaci. Základem je plátno Business Model Canvas skládající se z devíti částí. Ty jsou základními stavebními kameny obchodního modelu (MagmaCold.cz, 2018).

Model řeší logistiku, a přitom zohledňuje zákazníka a poskytnutí hodnoty. Řeší a popisuje činnosti, zdroje a partnerství potřebná pro poskytování hodnot. Následně v dolní části popisuje finanční rozměr byznys modelu zohledňující platby zákazníků za poskytované hodnoty a straně druhé zohledňuje náklady spojené s chodem byznys modelu (MagmaCold.cz, 2018).

Jak již bylo uvedeno výše, již zmíněný model se skládá z devíti částí, které jsou popsány následovně.

1. **Zákaznické segmenty** – Zákazníci jsou zdrojem příjmů podnikání. Určete, kteří zákazníci si nyní nejčastěji kupují vaše produkty. Rozdělte je do skupin, které podrobněji popište.
2. **Poskytovaná hodnota** – Popište, jaké problémy zákazníka řešíte a co užitím vašeho produktu nebo služby získá. Hodnota produktu uspokojuje potřebu zákazníka.
3. **Klíčové činnosti** – Vyjmenujte základní činnosti, pomocí kterých vyrábíte výrobky nebo poskytujete služby. Mezi klíčové činnosti zpravidla patří výroba, realizace služby, komunikace nebo koordinace.
4. **Klíčové zdroje** – Určete, co všechno potřebujete, abyste mohli provádět klíčové činnosti. Patří sem fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.
5. **Klíčová partnerství** – Pro své podnikání potřebujete další subjekty. Mohou to být například dodavatelé nebo jiní partneři.
6. **Vztahy se zákazníky** – Popište, jakým způsobem komunikujete se svými zákazníky, abyste s nimi budovali dlouhodobé vztahy.
7. **Distribuční kanály** – Určete, jakým způsobem kontaktujete svého zákazníka a jakým způsobem doručujete své výrobky nebo služby.
8. **Zdroje příjmů** – Popište, jak a za co konkrétně vaši zákazníci platí. Mezi typické zdroje příjmů patří například platba za využití služby, pronájem, předplatné.
9. **Struktura nákladů** – Sepište všechny nejdůležitější náklady, které jsou spojené s vaší podnikatelskou činností (MagmaCold.cz, 2018).

Pomocí Business Modelu Canvas budu řešit svou návrhovou část diplomové práce.



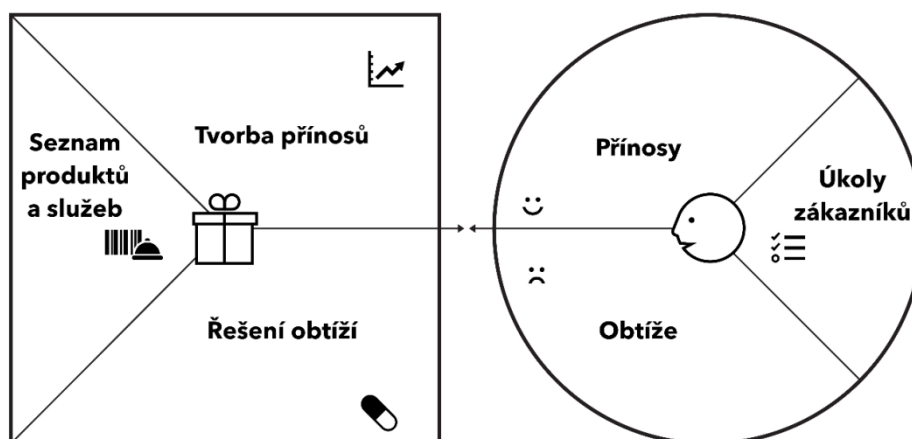
Obrázek č. 6: Business Model Canvas (Zdroj: Magmacold.cz, 2018)

2.7.4 Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas je relativně snadná a efektivní technika, která umožní rozklíčovat reálné potřeby zákazníků. Pomůže nalézt vhodné produkty/služby, které máte danému zákazníkovi nabídnout a zároveň poukáže na slabiny každé z vámi nabízených služeb či produktů.

Pravá část diagramu se nazývá customer profile. Věnuje se zákazníkovi a popisuje jeho přínosy, obtíže a úkoly.

Levá strana diagramu je nazývá jako tzv. Value Map, tedy seznam toho, co nabízí svým zákazníkům. Skládá se ze seznamu produktů a služeb, tvorby přínosů a řešení obtíží (Fistro.cz, 2016).



Obrázek č. 7: Value Proposition Canvas (Zdroj: Fistro.cz, 2016)

2.8 Shrnutí teoretických poznatků

Cílem teoretické části bylo vymezení odpovídajícího teoretického konceptu pro řešení problematiky růstem konkurenceschopnosti vybrané společnosti. K jeho vytvoření se čerpalo z poznatků od více autorů. Stěžejní linii díla vytváří názory od Michaela E. Portera a Philipa Kotlera. Hlavní důvodem pro výběr těchto autorů je, že profesor M. E. Porter je uznávaný americký ekonom a je zakladatelem jedné z nejznámějších strategií. Porter se stal slavný nejen díky myšlence o konkurenceschopnosti společností, ale také o tom, jak získat konkurenční výhodu, jelikož klíčovým aspektem marketingu je právě konkurence. Dále Philip Kotler je v současnosti považován za jednu ze špičkových a nejznámějších autorit v oboru marketingu. Získal řadu ocenění a uznání za význačný přínos pro teorii marketingu, ale v roce 1985 obdržel významné ocenění za nejlepšího pedagoga v oboru marketingu.

Diplomová práce se týká rozvoje konkurenceschopnosti ubytovacího zařízení Jacob Brno. Jakožto společnost poskytující služby bylo zapotřebí charakterizovat a definovat službu. Zároveň bylo nutné i zmínit služby v cestovním ruchu a definovat kvalitu služeb v hotelnictví.

Kapitola konkurenceschopnosti firmy je věnovaná významu, cíli společnosti, úrovni, externími vlivy, substitučnímu pojetí konkurence a konkurenčním prostorem. K již zmíněné kapitole bylo zapotřebí prostudovat odbornou literaturu od docenta Roberta Zicha. Zde podle Zicha je měřítkem úspěchu společnosti splnění jejich cílů, které by měly proto být dobře definovány. Autor dále uvádí, že definování cílů musí vycházet z celkové představy o rozvoji společnosti. Obecně lze zvažovat návaznost všech cílů na vizi a misi. Ovšem jejich problémem je ve většině případů značná obecnost.

Následně pokračuje kapitola věnovaná základní konkurenční strategii od Portera. Autor rozlišuje tři základní druhy strategií pro získání a udržení konkurenčního výhody, a to prvenství v nákladech, diferenciaci a fokus. Fokus neboli soustředění pozornosti je třetí z obecných strategií. Znamená to, že se soustředí na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciacie, který se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění

pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli.

Konkurenční výhoda podle Portera se zabývá konkurenční výhodou a autor chápe zmíněnou problematiku jako něco, co nám umožňuje buď účtovat si vyšší ceny, nebo mít nižší náklady.

Hodnotový řetězec je nástroj, který zavedl Porter pro lepší pochopení, jak jednotlivé činnosti společnosti pomáhají vytvářet konkurenční výhodu. Podle Portera rozčleňuje společnost do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciace. Tedy takových činností, jejichž účelem je navrhnout, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat výrobek do firmy. Jeho nástroj bylo zapotřebí předsadit na službu, jelikož jeho generický hodnotový řetězec je vyobrazen pro výrobu. Jeho princip samozřejmě lze chápat i v poskytování služeb. Podpůrné aktivity budou stejné, jak pro výrobu, tak i pro službu. Primární aktivity se budou ovšem lišit. Hodnotový řetězec u služeb začíná vstupem v podobě objednání příslušné služby a končí u zákazníka.

Kapitola hodnota pro zákazníka se zabývá vnímání hodnoty zákazníkem a dále pak spolupráci hodnoty se zákazníkem. Je definovaná jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. V uvedené kapitole byly uvedené důležité poznatky ze spokojenosti zákazníka, maximalizaci hodnoty pro zákazníka, Business Model Canvas a Value Proposition Canvas. Business Model Canvas je nástroj pro návrh byznys modelu a jeho analýzu i inovaci. Skládá se celkem z devíti částí. Value Proposition Canvas je efektivní technika, která umožní rozklíčovat reálné potřeby zákazníků.

Všichni autoři, kteří jsou v této práci zmíněni, jsou nedílnou částí diplomové práce. Tato práce se bude zabývat poskytováním služeb v oboru hotelnictví u vybrané společnosti a rozvojem její konkurenceschopnosti.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Ke zpracování diplomové práce jsem si vybral ubytovací zařízení Jacob Brno. Společnost se zabývá poskytováním služeb v oboru hotelnictví v České republice. Cílem analytické části je zmapování prostředí, ve kterém společnost JIFI, s. r. o. provozuje svou činnost. K tomu nám slouží metody, které jsou znázorněné v kapitole č. 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování.

3.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma:	JIFI, s. r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Zápis do OR:	30. 5. 2012
Sídlo společnosti:	Jakubské náměstí 129/7, 602 00 Brno
Základní kapitál:	200 000 CZK



Předmět podnikání: Obrázek č. 8: Logo společnosti (Jacobbrno, 2019)

- poskytování služeb hotelnictví a pohostinství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Ubytovací zařízení Jacob Brno je výjimečné už jen tím, že je to malá společnost s velmi přátelským kolektivem. Nachází se v samém historickém centru města Brna, v bezprostřední blízkosti kostela sv. Jakuba. Má k dispozici jednolůžkové pokoje, dvoulůžkové, rodinné pokoje, ale i apartmány různých velikostí. Pro náročnější klientelu disponuje i s apartmány, které mají k dispozici prostorné terasy s krásným výhledem na Brno, ale ba dokonce i saunu. V uvedené společnosti si zkrátka vybere každý. Nejen že uchvátí hosta skvělá poloha, ale i osobní přístup personálu. Díky spokojeným hostům získalo fantastické hodnocení od společnosti Booking a to je 9,0. Zmíněné hodnocení je aktuální k datu 2. 3. 2019 (Booking.com, 2019).

Hlavním problémem je nižší návštěvnost zejména v zimních měsících a také zvyšující se konkurence. Je nutné se neustálou snahou odlišit od ostatních. Trh s cestovním ruchem je obecně charakterizován vysokou konkurencí. Spoustu menších ubytovacích zařízení či pronájmy bytových prostor přes Airbnb najdeme v centru města Brna i v jeho přilehlém okolí. Odlišností obecně je nespočet, některé ubytovací zařízení vynikají zajímavější vzhledem interiéru, pestrou nabídkou pokojů či apartmánů, provozní dobou, způsob uhrazení rezervace, výhodnou dostupnost či parkovací stání.

Pro již zmíněnou společnost pracuji déle než jeden rok a věřím, že uplatnění rozvoje konkurenceschopnosti je v tomto případě na místě. Potýká se s průměrnou obsazeností a bylo by vhodné přijít s návrhy, které posílí její značku. Chci posílit její obsazenost, získat tak více klientů a popřípadě si udržet stále klienty.

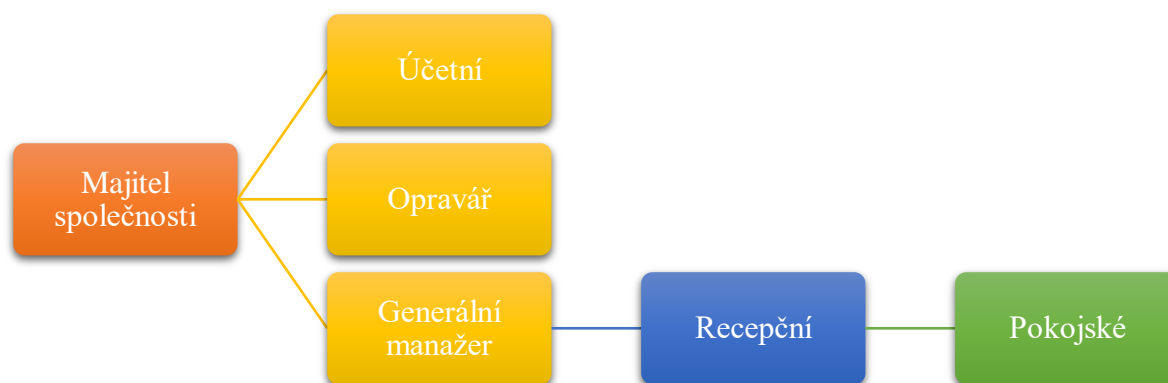
STRATEGIE

Dle rozhovoru, který jsem vedl s majitelem společnosti JIFI, s. r. o., je zřejmé, že společnost v současné chvíli nemá formálně definovanou strategii. Ovšem prvky strategického chování společnosti má, za tyto prvky považuje majitel především kvalitu všech poskytovaných služeb, které Jacob Brno nabízí. Jako dílčí cíl si majitel stanovil rozšířit okruh stálých klientů a navýšit návštěvnost v zimních měsících. Zároveň by si přál udržet dlouhodobě stávající pozici na trhu, ale i ji rozšiřovat, vyvíjet své vztahy se současnými zákazníky tak, aby služby firmy vyhledávali opakovaně. Další dlouhodobý záměr společnosti je dosahovat 100% obsazenosti. V následujících letech by rád provedl technické zhodnocení recepce, zrekonstruovat stávající pokoje a koupelny.

STRUKTURA

Společnost v aktuálním období zaměstnává 17 osob, díky již zmíněnému počtu můžeme společnost zařadit dle odborné literatury mezi malé podniky. Z celkového počtu je jeden generální manažer, sedm recepčních a sedm pokojských. S vybranou společností spolupracují i externí pracovníci, jakými jsou účetní a opravář. V letních obdobích, kdy je poptávka po ubytovacím zařízení daleko větší, je zapotřebí získat pomocné brigádníky na pozici pokojská. V tomto případě se jedná o 2-3 nové pokojské. Vedení

společnosti tvoří samotný majitel společnosti, jeho jméno je Ing. Jiří Fric. Jeho přímým podřízeným je Ing. Lukáš Mečíř, který zastává funkci generálního manažera. Hlavním úkolem organizační struktury je rozdělení kompetencí, pravomocí a úkolů mezi všechny spolupracovníky. Organizační struktura vybrané společnosti je tedy velmi jednoduchá. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a naopak. Popisované vztahy mezi zaměstnanci jsou znázorněné na následujícím grafu č. 1.



Graf č. 1: Organizační schéma struktury v Jacob Brno (Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů)

Majitel společnosti – Jeho hlavní funkcí je řízení chodu provozu a dohled nad celou společností.

Účetní – Účetní přichází dle potřeby. Má na starosti dokumentaci a správu dokladů, které společnost obdrží nebo i vydá. Zároveň vyplácí zaměstnance a v neposlední řadě poskytuje informace ohledně sociálních dávek či daňového přiznání.

Opravář – Jeho hlavní funkcí je opravit poškozené vybavení, které má Jacob Brno k dispozici.

Generální manažer – Úkolem generálního manažera je plnit zadané úkoly, které dostal od majitele, koordinovat směny personálu, kontrolovat personál a jeho dobře odvedenou práci, zadávat práci. Podávat zprávu o každodenní vykonané práci. Dále má za úkol informovat majitele o zjištěných problémech, které se naskytnout a pravidelně s ním komunikovat. Sleduje obsazenost a na jejím základě upravuje ceny jednotlivých pokojů či apartmánů. Komunikuje s ubytovacími zařízení jako je například Booking.com, AirBnB, Expedia apod.

Recepční – Hlavním úkolem je každodenní provoz ubytovacího zařízení a řešení problémů, které jsou s provozem spojené. Dále má na starosti rezervace, její správu a následný prodej. V případě nových kolegů provádí školení. Přípravuje materiály a zálohování dat pro účetní. Komunikuje s dodavateli a obchodními partnery. Provádí průzkumy spokojenosti klientů. Poskytuje informace klientům, kteří navštíví společnost Jacob Brno a v případě nejasností jsou vždy k zastížení na recepci či na mobilním telefonu.

Pokojské – Hlavní odpovědností pokojské je, aby apartmán či pokoj byl vždy připravený před příjezdem hosta. A v neposlední řadě kontrola zmíněných prostor a v případě poruchy, závady či poškození vybavení nahlásit problém na recepci.

SYSTÉMY

Od 1. prosince roku 2016 bylo zavedeno ve všech ubytovacích zařízeních EET (elektronická evidence tržeb). Ve společnosti se ke komunikaci používá především firemní e-mail, telefon nebo ústní forma. E-mail se používá z MS Office balíčku, který se jmenuje Outlook. Ke zpracování rezervací se užívá hotelový systém jménem Previo ze kterého lze odesílat i cizinecká policie. Portály odkud přichází možné rezervace, a to Booking.com, Expedie, AirBnb, apod. Účetnictví spravuje externí účetní, která spolupracuje s účetním programem Pohoda. Zároveň se používají nástroje internetového prohlížeče Google, kde si zaměstnanci zapisují denní přehled recepce a následně si to mezi sebou sdílí.

STYL ŘÍZENÍ

Společnost má jen jednoho majitele, což je dle mého názoru velká výhoda v rozdělení pravomocí a odpovědností. Mnou zkoumaná společnost je řízena autoritativním stylem, kde dochází k přesnému určování úkolů, které zadává majitel, komunikace probíhá shora dolů. Generální manažer dostává úkoly, za které nese zodpovědnost. Majitel společnosti kontroluje každodenní činnost v ubytovacím zařízení. Na rozhodování společnosti se podílejí také zaměstnanci v rámci firemních porad, kdy se vyslovují své názory a nápady k dalšímu vývoji společnosti.

SPOLUPRACOVNÍCI

Velmi zásadním faktorem dobrého fungování společnosti jsou dobré vzájemné vztahy, které se ve společnosti daří udržovat. Jelikož společnost má k dispozici sedmnáct zaměstnanců, tak se příslušníci pracovního kolektivu osobně znají a vládne zde ochota, důvěra a po většinu času i dobrá nálada. Zaměstnanci jsou určitým způsobem hrdí na svou společnost, což přispívá k dobré prezentaci společnosti navenek. Jednou za čas jsou pořádány teambuildingy, dále také vánoční večírek či letní posezení u grilu.

Pracovní smlouvy zaměstnanců jsou na dobu neurčitou a u studentů jsou podepsané dohody o provedení práce. Zaměstnanci jsou sice mladí lidé, ale ve svém oboru velmi zkušení.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost přes letní měsíce nabírá brigádní výpomoc, tuto pomocnou sílu majitel a generální manažer hledají na základě doporučení z řad svých stávajících zaměstnanců.

SDÍLENÉ HODNOTY

Jak bylo již uvedeno, ve společnosti panují dobré mezilidské vztahy i dobrá nálada. Zaměstnanci si uvědomují, že loajalita k zaměstnavateli a dobře odvedená práce se projeví nejen na mezilidských vztazích, ale i na spokojenosti klientů a hospodářských výsledcích. Vedení společnosti oceňuje tento přístup zaměstnanců, ale v rámci možností i odměňuje. Spokojenost vedení i zaměstnanců se nepřímo podílí i na dobrém jméne společnosti navenek.

Sdílení hodnot jako firemní kultura neboli souhrn hodnot, které mají být společné pro všechny zaměstnance, je snaha o vytvoření nejvhodnějších podmínek pro pohodový a klidný prostředí svých klientů na jimi vybraných pokojích či apartmánech.

SCHOPNOSTI

Základním kritériem pro obsazení jednotlivých pracovních pozic je kvalifikace, schopnosti, zkušenosti a povahové vlastnosti. Z tohoto důvodu jsou přijímány noví pracovníci převážně na doporučení stávajících zaměstnanců. Majitel společnosti, generální manažer a někteří recepční mají vysokoškolské vzdělání, pokojské mají

vystudované převážně základní školu, anebo střední odborné učiliště. Kvůli zahraniční klientele je nutné, aby majitel, manažer a zaměstnanci z řad recepčních ovládali nejméně jeden cizí jazyk, a tím se má na mysli anglický jazyk. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců je požadována určitá všestrannost.

3.2 SLEPT analýza

3.2.1 Sociální faktory

Převážnou část zákazníků společnosti tvoří hosté pocházející z České republiky. V letních měsících navštěvují ubytovací zařízení daleko více zahraniční hosté. Nejvýznamnějšími odběrateli společnosti jsou hosté, ve věku 14-65 let. Na následující tabulce č. 2, můžeme vidět počet obyvatel v České republice od roku 2013 až po rok 2017. Dlouhodobý trend od roku 2013 vykazoval každoroční nárůst počtu obyvatel zhruba o 24 000.

Dle oboru hotelnictví jsem zde zařadil i srovnání ubytovacích kapacit v celé České republice, ale zároveň i pak v samotném Jihomoravském kraji, ve kterém se Jacob Brno nachází.

Tabulka č. 2: Sociální faktory v České republice (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

	2013	2014	2015	2016	2017
Stav obyvatel k 31.12.	10 512 419	10 538 275	10 553 843	10 578 820	10 610 055
Věk 0-14 [v tis.]	1577,4	1601,1	1623,7	1647,2	1670,5
Věk 15-64 [v tis.]	1825,5	1880,4	1932,4	1988,9	2044,5
Věk 65+ [v tis.]	174,8	182,1	188,5	195,6	202,1
Živě narození	106 751	109 860	110 764	112 663	114 405
Zemřelí	109 160	105 665	111 173	107 750	111 443
Přistěhovalí	29 579	41 625	34 922	37 503	45 957
Vystěhovalí	30 876	19 964	18 945	17 439	17 684
Celkový přírůstek	-3706	25 856	15 568	24 977	31 235

Ekonomické subjekty

Tabulka číslo 3 znázorňuje počet ekonomických subjektů, které působí na území České republiky. Ve sledovaném období na území ČR se postupem času zvyšuje počet ekonomických subjektů. U právnických osob je největší meziroční rozdíl z roku 2016 na 2017, kdy přibylo celkem 41 440 subjektů. U fyzických osob je největší meziroční rozdíl z roku 2016 na 2017, kdy přibylo celkem 44 653 subjektů.

Tabulka č. 3: Ekonomické subjekty v České republice (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Právnické osoby	2 694 737	2 733 459	2 768 953	2 807 532	2 848 672
Fyzické osoby	1 784 155	1 833 441	1 868 632	1 894 086	1 938 739

Kapacita ubytovacích zařízení

Tabulka s číslem 4 znázorňuje kapacitu ubytovacích zařízení v České republice. Ze sledovaného období lze vidět, že počet zařízení, pokojů a lůžek v roce 2017 je daleko nižší, než v roce 2012.

Tabulka č. 4: Kapacita ubytovacích zařízení v České republice (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zařízení [ks]	9 970	9 013	9 163	9 168	9 007	9 426
Počet pokojů [ks]	215 048	202 482	206 258	207 309	205 324	210 415
Počet lůžek [ks]	554 523	519 909	529 250	533 507	526 788	537 603

Naopak tabulka s číslem 5 znázorňuje kapacitu hromadných ubytovacích zařízení v Jihomoravském kraji, ve kterém Jacob Brno nachází. Nejúspěšnější byl rok 2012, jelikož obsahoval nejvíc zařízení, pokojů a lůžek. Poměr zařízení v Jihomoravském kraji s kapacitou v celé České republice v roce 2017 byl přibližně 9 %. Počet pokojů Jihomoravského kraje k celkovému počtu byl přibližně 9 % a počet lůžek 8,5 %.

Tabulka č. 5: Kapacita ubytovacích zařízení v Jihomoravském kraji (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zařízení [ks]	872	816	813	800	805	858
Počet pokojů [ks]	18 264	17 635	18 143	18 113	18 161	18 237
Počet lůžek [ks]	46 074	44 213	45 236	45 095	44 955	45 176

3.2.2 Legislativní faktory

Nejdůležitějšími předpisy jsou Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dále musí společnost splňovat zákony platné pro prostředí, ve kterém působí. Jedná se o předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví (BOZP), splnění přísných hygienických norem a požadavků. Místa, kde dochází ke zpracování potravin, musí být udržovány v čistotě a v dobrém stavu. Uspořádání, vnější úprava, konstrukce, poloha a velikost potravinářských provozů musí umožňovat odpovídající údržbu, čištění a dezinfekci.

Provozovna musí být neustále udržovaná v čistotě a dobrém stavebně technickém stavu, nesmí zde docházet k hromadění nečistot. Ubytovací zařízení v rámci své činnosti pracuje s osobními údaji občanů členských zemí EU, ale i mimo EU. Nejedná se pouze o shromažďování a zpracování osobních údajů o hostech, ale i o samotných zaměstnancích společnosti. Podle nařízení od 25. května 2018 je možné nakládat s osobními daty lidí v případě, že k tomu dají svolení.

Nejlepší možné řešení je takové, že je zapotřebí jmenovat zodpovědnou osobu ve společnosti, která bude mít tyto procesy pod svými křídly a ohlídá nejen správnost dokumentů a jeho souhlas požadavky GDPR, ale také plnění těchto nařízení ve společnosti.

3.2.3 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů nejčastěji řadíme hrubý domácí produkt (HDP), míru inflace, kurz eura vůči české koruně, nezaměstnanost a průměrné mzdy v České republice.

HDP

Hrubý domácí produkt byl ve sledovaném období nejnižší v roce 2012, jelikož hospodářství táhlo dolů stavebnictví, kde bylo málo zakázek, zemědělství a finance. Ke konci roku se zhoršila výroba dopravních prostředků, a to mělo dopad i na obor cestování.

Tabulka č. 6: Hrubý domácí produkt v ČR (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP	-0,9 %	2,0 %	4,3 %	2,3 %	4,6 %	3,0 %

SPOTŘEBNÍ KOŠ – UBYTOVACÍ SLUŽBY

Spotřební koš je v ekonomii kombinace množství statků a služeb. V makroekonomii je spotřební koš používán pro měření cenové hladiny, respektive míry inflace. Z tabulky číslo 7 je zřejmé, že hodnota ubytovacích služeb s přibývajícím rokem roste. Ve sledovaném období je nejvyšší hodnota v roce 2018, a to 7,7785. Ovšem mezi prvními pozicemi stále zůstává bydlení a energie, jídlo a nealkoholické nápoje.

Tabulka č. 7: Spotřební koš – ubytovací služby (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřební koš	7,7745	7,4093	7,4093	7,6500	7,6500	7,7785

INFLACE

Mezi další ekonomické faktory, které ovlivňují určitým způsobem vybranou společnost je inflace. Na následující tabulce č. 8 je znázorněna inflace od roku 2013 po rok 2017. Míry inflace v letech 2014 a 2015 nejnižších hodnot od roku 1993. Tyto nízké hodnoty inflace jsou zapříčiněny nízkou globální inflací, která souvisí se snížením cen ropy na světovém trhu. Největší vliv na meziroční zvyšování cenové hladiny v roce 2017 měly ceny ve spotřebitelském koši potravin a nealkoholické nápoje.

Tabulka č. 8: Inflace v ČR (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inflace	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %

KURZ EURA VŮČI ČESKÉ KORUNĚ

Ubytovací zařízení je místo, kde setkávají nejen čeští, ale i zahraniční zákazníci, proto je důležitým faktorem v rámci ekonomického prostředí také směnný kurz eura, který hraje poměrně velkou roli při přepočtu konečné ceny útraty za ubytování a doprovodné služby, které Jacob Brno nabízí. Na následující tabulce č. 9 lze vidět hodnotu eura vůči české koruně v období 2013-2017. Nejnižší hodnotu mělo euro v roce 2017, a to 25,6510 CZK. Naopak nejvyšší hodnotu mělo euro vůči české měně v roce 2014, a to 27,0280 CZK (Kurzy.cz, 2018).

Tabulka č. 9: Kurz EUR vůči CZK (Zdroj: upraveno dle Kurzy.cz)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EUR/CZK	26,6570	27,6240	27,0570	27,0280	25,6510	25.8620

MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI

Dalším faktorem, který ovlivňuje všechny ubytovací zařízení, je míra nezaměstnanosti. Nízká nezaměstnanost nahrává provozovatelům ubytovacích zařízení. Díky větší zaměstnanosti mají obyvatelé České republiky větší finanční prostředky, které pak mohou vynaložit na výdaje na cestování. Na následující tabulce č. 10, je míra nezaměstnanosti v sledovaném období byla v roce 2017 nejnižší. Nezaměstnanost v České republice za měsíc září klesla na tři procenta. Bez práce bylo pouhých 224 331 lidí, což je nejnižší zářijová hodnota od roku 1996.

Tabulka č. 10: Míra nezaměstnanosti (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nezaměstnanost	8,2 %	7,5 %	6,2 %	5,2 %	3,8 %	3,1 %

PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA

Ve sledovaném období je zřejmé, že průměrná měsíční mzda roste. Pokud zohledníme i růst inflace, pak reálné mzdy vzrostly v minulém roce nejrychleji od roku 2013. Poslanci České republiky schválili navýšení minimální mzdy o 1150 Kč, tím pádem v následujícím roce minimální mzda bude činit 13 350 Kč.

Tabulka č. 11: Průměrná mzda v ČR (Zdroj: upraveno dle ČSÚ)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná mzda [Kč]	25 128	25 686	26 467	27 589	29 504	31 516

Průměrná hrubá měsíční mzda tvoří podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance za jeden pracovní měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, prémie a odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Jedná se o hrubou mzdu čili mzdu, která je ponížena o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky (Kurzy.cz, 2018).

3.2.4 Politické faktory

Mezi důležité faktory, které ovlivňují průběh podnikání, patří rozhodně i politické faktory. Jednou z hlavních změn v politickém prostředí, které se nejvíce dotkly zkoumané společnosti, bylo zavedení EET (elektronická evidence tržeb). První fáze EET, která se týká hotelů, restaurací a pohostinských zařízení, byla spuštěna 1. prosince 2016. Sankce za nedodržení této evidence jsou veliké. Pokud se majitel dopustí přestupku, který ztíží dosažení nebo zmaří evidenci tržeb, poruší povinnost poslat datovou zprávou údaje o evidované tržbě, nebo nevystaví zákazníkovi účtenku, hrozí pokuta do 500 000 Kč, krajní situace může být také uzavření provozovny. Většina provozovatelů si stěžovala na počáteční velkou investici na nové pokladní systémy.

Současná politická situace je nejasná. V některých okresech se volilo do Senátu a ve všech obvodech do krajského zastupitelstva. Dá se předpokládat, že dojde k dalším legislativním změnám. Neustálé změny v legislativě nepříznivě ovlivňují činnost společnosti. Vyžadují neustálé proškolení personálu, další finanční náklady, a navíc každá změna je potenciálním zdrojem chyb, respektive nedodržení termínů, za které ovšem hrozí sankce ze strany státních orgánů. To vše se projeví na špatně odvedené práci a může ohrozit i konečného spotřebitele.

V současné době pro malé a střední podnikatele je tržní prostředí náročnější z několika důvodů. Jedním z těchto důvodů je kontrolní hlášení. Na hlasy nespokojené veřejnosti

reaguje stát tvrzením, že tímto opatřením dojde k výrazně vyššímu výběru daní, což bude umožněno i rychlejším rozkrytím nelegálních obchodů.

Jak již bylo zmíněné v předchozí kapitole, poslanci České republiky navýšili minimální mzdu na 13 350 Kč. Růst minimální mzdy nemá vliv na růst dávek státní sociální podpory. Ovšem pokud zaměstnanec bude pobírat zvýšenou minimální mzdu, tak na některé dávky nemusí dosáhnout (například na pomoc hmotné nouzi, příspěvek na bydlení).

3.2.5 Technické faktory

Pokud společnost chce prosperovat a udržovat krok s konkurencí, je zapotřebí sledovat modernizaci technologií, novinky v oboru a sledovat jeho vývoj. Což klade ovšem vyšší nároky na management (Mečír, 2019). V případě v oboru hotelnictví se jedná o modernější vybavení pokojů, rychlejší připojení k internetu, odbavení hostů v elektronické podobě a mnoho dalšího. Úspor se dosahuje kratšími časy.

Další oblastí technického zabezpečení jsou informační technologie, pomocí kterých společnost komunikuje se zákazníky a dodavateli. Je to především ubytovací systém jménem Previo, který slouží pro zaměstnance na recepci. Zde zadávají údaje, které se týkají hosta, ceny, správu rezervací a zároveň slouží i jako podklad pro pokojské. Vývoj nových technologií je nutno bedlivě sledovat a reagovat na různá zlepšení či novinky na trhu.

Společnost JIFI, s.r.o. má k dispozici kamerový systém, který je rozprostřen tak, aby zamezil chování, který není v rozporu s ubytovacím řádem.

3.2.6 Shrnutí SLEPT analýzy

Klíčové faktory, které vyplývají z uvedené analýzy obecného okolí, jsou následující:

- vybavenost ubytovacího zařízení – vývoj nových technologií a trhů je nutné neustále sledovat a včas reagovat na různá zlepšení či novinky na trhu. To ovšem generální manager společnosti sleduje a snaží se včas reagovat.

- zavedení GDPR ubytovací zařízení Jacob Brno dodržuje a respektuje ochranu osobních údajů,
- kurz eura – za posledních 5 let kurz eura vůči české koruně klesl na hodnotu 25,6510 CZK,

3.3 Trendy v cestovním ruchu

Navzdory aktuálním problémům vyvolanými i mimo jiné změnami klimatu je budoucnost cestovního ruchu alespoň pro příští desetiletí stále velmi slibná. Kromě tohoto optimismu je důležité načrtnout konkrétnější budoucí změny a i příležitosti, které vyvolávají, a snaží se naznačit směr, jakým by se měl cestovní ruch vyvíjet. Ovšem nesmí se zapomenout i na varování. Jak ukázala nedávná ekonomická krize, i ty nejdynamičtější ekonomiky mohou zkolabovat (Hotely Hotelům, 2019).

Někteří návštěvníci získávají stále větší počet cestovních zážitků, jsou také stále sofistikovanější a kritičtější, a z toho vyplývá, že i náročnější. Jinými slovy s přibývajícím časem bude daleko složitější uspokojit potřeby klienta (Hotely Hotelům, 2019).

Je nutné si proto uvědomit, že se mění složení klientů, nároky, náročnost, zvyky a požadavky na volbu ubytovacího zařízení. V dnešní moderní době lidé očekávají zážitky, neobvyklost, výjimečnost, atraktivitu, adrenalin, ale i užitek. Velmi ceněná bude i módnost, zdravý životní styl, absolutní odpočinek, wellness a regenerační centra (Hotely Hotelům, 2019).

Z již zmíněných atributů musí hotelový marketing pracovat, musí hledat cesty jejich naplnění. Zároveň se mění i komunikační cesty informačního charakteru a aktuální nabídky. S rozvojem médií zejména internetových se mění podstatně struktura uživatelů a cílových klientů. V současné době převládají sociální sítě, blogy či živé vysílání přes portály – neboli „livestream“.

Dle mého názoru klienti dříve vyhledávali ubytovací zařízení, které dokázaly poskytnout 2 nebo dokonce i 3 v jednom, ovšem v následujících letech bude potřeba, aby ubytovací zařízení dokázaly uspokojit vše v jednom. Jinými slovy, klient si vybere takové

ubytovací zařízení, které uspokojí jeho potřeby a nároky v jednom místě (Hotely Hotelům, 2019).

3.4 Hodnotový řetězec

Cílem této podkapitoly je sestavit hodnotový řetězec odvětví, který doporučuje autor Joan Magretta. **Identifikované činnosti v této kapitole zabezpečují nějakým způsobem mnou vybrané společnosti, konkrétně se jedná o dvě.** První zkoumaná společnost je Jacob Brno a druhá konkurenční společnost Apartmánový Dům Centrum. Zvolil jsem právě takovou společnost, která se nachází v bezprostřední blízkosti ubytovacímu zařízení Jacob Brno. Konkurenční společnost je ziskovější, disponuje větší kapacitou a obsazeností než ubytovací zařízení Jacob Brno. Zároveň zkoumaná společnost by se v jistých ohledech mohla od nich inspirovat. Na základě hodnocení Booking.com mají velmi podobné hodnocení a zároveň i ceny za jednotlivé pokoje či apartmány.

V ubytovacím zařízení nejsou patrné hlavní činnosti kontrola výstupních operací a servis. Vyplyvá to z charakteru společnosti poskytující služby, které ze své podstaty nevyžadují ani řízení výstupních operací, a to vyplývá především z nehmotnosti služeb. Stejně tak u servisních služeb, jelikož z toho také plyne nehmotnost a nic, co by mohlo být předmětem servisu.

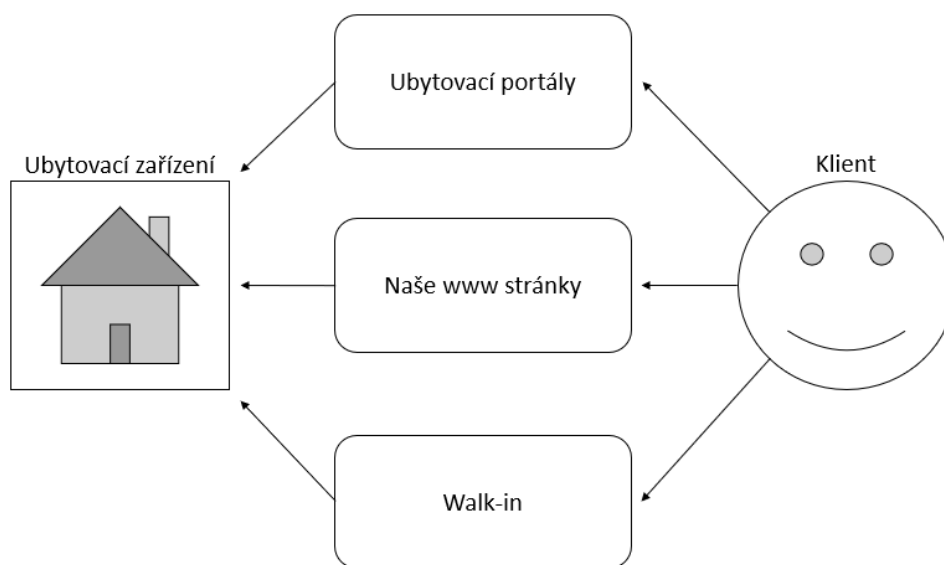
3.4.1 Hodnotový systém

Obrázek s číslem 9 znázorňuje hodnotový systém v ubytovacím zařízení Jacob Brno. Klient, který má zájem si udělat rezervaci, tak může celkem třemi způsoby. První je přes ubytovací portály. Nejčastěji rezervace přichází od společnosti Booking.com. Dále pak také od společnosti Expedia, AirBnb, Hotel.cz a Hostelworld. Za to, že již zmíněné společnosti zprostředkují rezervace, musí ubytovací zařízení odvést procenta z prodeje z odbydlých rezervací. Tato varianta se jeví jako méně výhodná pro ubytovací zařízení, ale i pro klienta. Je to z toho důvodu, jelikož klient zaplatí více a ubytovací zařízení z poskytovaných služeb odvede provizi ubytovacímu portálu. Přesto, že je tato varianta nevýhodná, tak je velmi častá. Host v případě problémů se může obrátit na ubytovací portál, který mu rezervaci zprostředkoval a ten je následně

vyřeší. Na ubytovacích portálech se vyskytují hodnocení hostů, kteří měli již možnost poskytovaných služeb využít a na základě nich se rozhodnout, zda také služby využít.

Druhý systém je přes www stránky ubytovacího zařízení Jacob Brno. Zdají se mi jako přehledné a zároveň aktuální. Na úvodní stránce lze přejít k rychlé rezervaci, kde si klient vyplní termín příjezdu a odjezdu. Stránka následně přesměruje na rezervační systém, kde si klient zjistí cenu a možný výběr ubytování. Jestliže si klient zprostředkuje rezervaci právě přes stránky ubytovacího zařízení Jacob Brno, tak je to lacinější než v předchozí metodě.

Poslední možná varianta je „walk-in“. Tato metoda spočívá v tom, že klient se dostaví na ubytovací zařízení z ulice. V tomto případě lze nabídnout ze všech možných variant nejvýhodnější cenu. Nejen, že cena se mění na základě obsazenosti, ale dá se nabídnout cena pokoje či apartmánu za nevratnou cenu, která je zpravidla nižší.



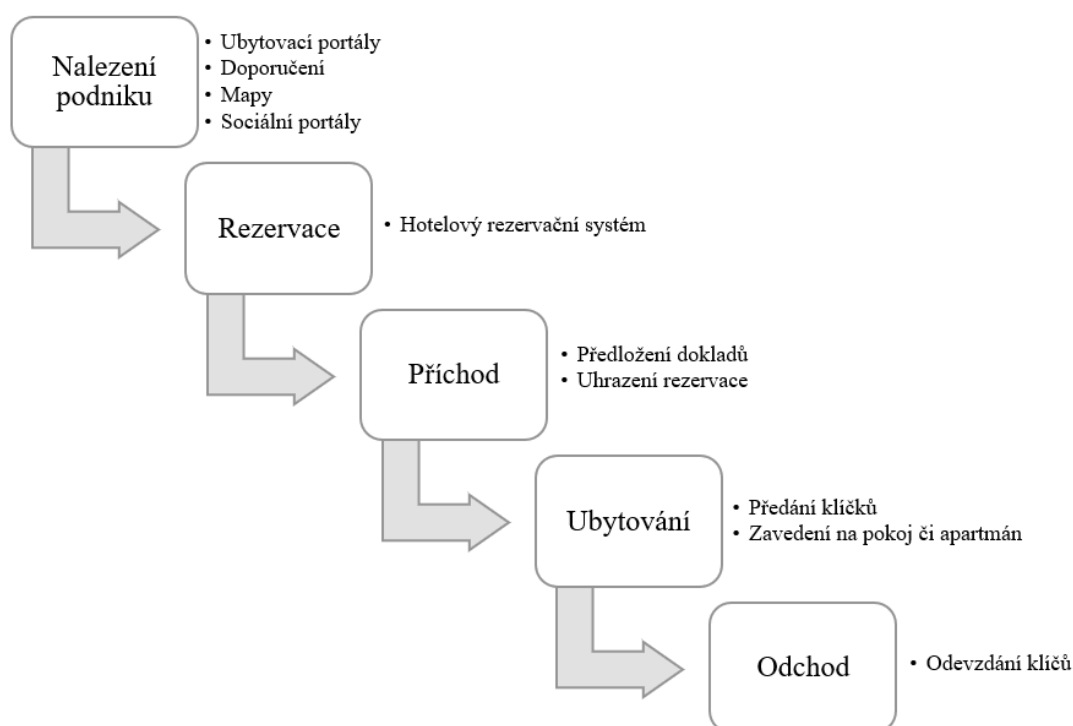
Obrázek č. 9: Hodnotový systém (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.2 Typické ubytovací zařízení

Vzhledem k vysokému počtu společností na trhu se ubytovací zařízení vzájemně sledují, to vede k velice častému napodobování či srovnávání. Každé ubytovací zařízení disponuje prostorami, ve kterých se nachází recepce a zázemím pro klienty v podobě pokojů či apartmánů. Tyto prostory jsou součástí všech zkoumaných ubytovacích

zařízení, bez ohledu na jejich dodavatele či majitele. Kvůli tomuto jsou si všechny společnosti velice podobné.

Na následujícím obrázku jsem znázornil, jak by mohla vypadat návštěva zákazníka typického ubytovacího zařízení. Na všechny činnosti, které jsou uvedené na obrázku s číslem 10, provádí sám zákazník. Ovšem následně navazují i činnosti, které provádí zaměstnanci společnosti a zákazníkovi je tak jeho návštěva příjemnější. Jinými slovy vytváří pro něj hodnotu.



Obrázek č. 10: Návštěva ubytovacího zařízení z pohledu zákazníka (Zdroj: vlastní zpracování)

HLAVNÍ ČINNOSTI UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ

Zde můžeme identifikovat hlavní provozní činnosti, které jsou společné pro všechny konkurenční společnosti. Jak bylo znázorněno v předchozí podkapitole, mnohé z nich přímo souvisí se zákazníkem a jsou to přímo služby.

1) Ubytovací služba

Je zapotřebí si uvědomit, že tato služba a její poskytování je základním pilířem každého ubytovacího zařízení. Bez poskytování této služby není pochopitelně možné působit

na trhu. Z hlediska rozlišení na hlavní a doprovodné služby se ubytování řadí mezi hlavní, ke kterým je vhodné nabídnout i doprovodné služby.

a) Rezervační systém

Společnosti pro lepší orientaci a přehled v příchozích rezervacích využívají rezervační systém. Hosté si nejčastěji mohou vytvořit rezervaci přes ubytovací portály, webové stránky, telefonicky, e-mailem nebo osobně popřípadě přijít recepci a dotazovat se na volnou kapacitu.

b) Check-in

Během této situace se ve většině případů setkává klient se zaměstnancem ubytovacího zařízení na recepci. Nejprve je potřeba předložit osobní doklady (občanský průkaz či cestovní pas). V ubytovacím zařízení je zapotřebí vyplnit i registrační kartu hosta, kde se píše:

- jméno,
- příjmení,
- datum narození,
- národnost,
- číslo předloženého průkazu,
- v případě vízové povinnosti, tak i její evidenční číslo,
- účel cesty,
- podpis.

Následuje platba, která se může uskutečnit, jak v hotovosti (převážně v místní či světově uznávané měně), předání informací o ubytovacím zařízení a v případě zodpovězení jakýkoliv dotazů klienta. Je zapotřebí aby vše proběhlo bez problému, jelikož zde si host vytváří dojem na místo, které si zvolil za účelem přespání. Zároveň může i ohodnotit tak personál na případném portálu, kde si vytvořil rezervaci.

c) Poskytnutí informací

Recepční v ubytovacím zařízení jsou zaměstnávány proto, aby bez sebemenšího problému ubytovali příchozí hosty, provedli platbu, spravovali rezervace, ale i poskytli klientovi potřebné informace. Nejčastěji se jedná o doporučení míst, které mohou klienti v daném městě navštívit, kde by mohli zkusit tamější kuchyni či zodpoví dotazy v případě nejasností.

d) Check-out

Tato situace nastává tehdy, kdy klient přijde na recepci a ukončí tak svůj pobyt. V kartě hosta je zapotřebí zkontrolovat účet, zda má všechno uhrazené.

2) Reklamní činnost

Aby klient společnost navštívil, je mu třeba poskytnout informace o službě, jak to popisuje autor Kotler ve formě znaků kvality služby, viz. kapitola 2.2.1 Charakteristiky služby, nehmotnost.

a) Webové stránky

Webové stránky jsou samozřejmostí pro všechny společnosti, s tím rozdílem, že obsah bude poměrně jiný u ubytovacích zařízení. Hlavní odlišnost lze považovat za umístění stránek v internetových vyhledávacích, například celosvětový Google.com. Proces údržby internetových stránek tak zahrnuje nejen pravidelnou aktualizaci, ale i právě zlepšování pozice ve vyhledávacích, jak jsem již zmínil výše.

b) Sociální sítě

Dnešní moderní doba je taková, že převážně každý z nás má alespoň jeden profil na sociálních sítích. Může jim být například velmi oblíbený Facebook či Instagram. Všechny společnosti disponují vlastním firemním facebookovým profilem, který má různou úroveň. Hosté si zde mohou prohlédnout fotografie, které nasdíleli samotní zaměstnanci společnosti, ale i odbydlí hosté, kteří měli možnost využít jejich služeb. Přechází si recenze či nahlédnout na hodnocení.

PODPŮRNÉ ČINNOSTI

1) Infrastruktura

Rozdíly v infrastruktuře budou mít zásadní vliv jednak na nákladové hledisko, což ovlivní například činnost zajištění vedení účetnictví, tak na cenové hledisko, které dokáže do jisté míry ovlivnit například činnost plánování, která má přímý vliv jak na další rozvoj, tak například na přímou reklamní činnost. Ovšem zmíněné aspekty je pro mě ovšem dost těžké hodnotit a srovnávat, protože nelze získat dostatečné množství relevantních informací ze všech třech vybraných společností.

Zároveň do infrastruktury patří i provedení společných prostor či pokojů a apartmánů. Celková atmosféra, vzhled a velikost zmíněných prostor hraje poměrně velkou roli pro jejich následný výběr. Proto se zaměřím především na tuto část infrastruktury mnou vybraných společností.

2) Zaměstnanci

Kotler považuje zaměstnance za klíčový prvek v cestě za ziskovostí v sektorech služeb. Proto pro společnost poskytující služby jsou tak zaměstnanci, kteří se do služby zapojují, naprosto klíčoví pro kvalitu odváděné služby. Činnosti týkající se zaměstnanců tak zásadním způsobem ovlivňují veškeré činnosti týkající se klientů.

3) Technologie

Do kategorie technologie bezesporu patří veškeré příslušenství, které společnosti využívají za účelem provozování služeb v oboru hotelnictví. Jak po hardwarové stránce, tak i po softwarové stránce. Vzhledem k cenové náročnosti, jejich cena významně ovlivní i náklady společnosti.

4) Obstaravatelská činnost

Téměř všechny podniky potřebují ke své činnosti zajistit podobné vstupy, ačkoliv od jiných dodavatelů. Ceny a podmínky bývají u těchto dodavatelů poměrně totožné.

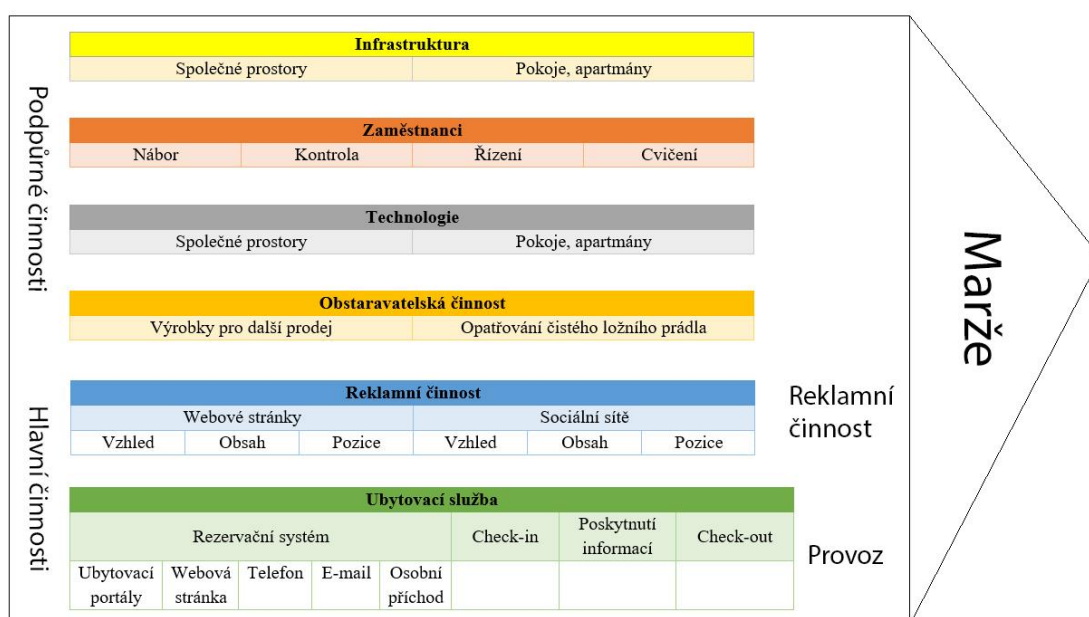
a) Výrobky pro další prodej

V tomto případě je jasná vazba na provozní činnosti zázemí, jelikož například ve společných prostor (a tím může být i recepce) se mohou poskytovat výrobky pro další prodej.

b) Opatřování čistého ložního prádla

Tato zmíněná činnost podporuje hlavní službu společnosti, tedy poskytování služeb v oboru hotelnictví. Téměř každá společnost má svého unikátního dodavatele, který zajišťuje čistotu ložního prádla.

Nejvýznamnější činnosti oborového hodnotového řetězce shrnuje následující obrázek. Porovnání úrovně jednotlivých činností je součástí další podkapitoly.



Obrázek č. 11: Hodnotový řetězec odvětví (Zdroj: vlastní zpracování dle Porter, 1994, s. 59)

3.4.3 Porovnávání hodnototvorných činností jednotlivých společností

Činnosti hodnotového řetězce jsem porovnával na základě osobní návštěvy, tedy na základě jisté formy mystery shoppingu. Konkurenční společnost jsem navštívil opakovaně v roli zákazníka, který hledal ubytování v různou denní dobu. Mé zkušenosti

z oblasti fungování vybraných společností mi umožnily hlubší srovnání problematiky tvorby hodnoty.

Další zdroj informací, na které jsem bral zřetel byly recenze odbydlých hostů z portálu Booking.com, abych byl schopen zapojit do analýzy i jiný pohled na problematiku porovnávané než pouze můj vlastní názor.

Především jsem hodnotil části obsažené v obecném oborovém hodnotovém řetězci, které lze tímto způsobem porovnávat, tedy infrastrukturu – zázemí, zaměstnance, technologický rozvoj – vybavenost pokojů a doprovodné služby v zázemí.

Způsoby reklamy, které jsou bezesporu dle mého názoru velice důležité, jsem hodnotil na základě pozorování reklamních aktivit na internetu (např. Facebook, www stránky, Instagram, pozice ve vyhledávačích).

Je třeba si odpovědět na otázky: Které činnosti provádí konkurenti lépe? Které činnosti provádí lépe naopak naše společnost? V kterých činnostech je třeba se na konkurenci dotáhnout a které je třeba rozvíjet tak, aby byly ještě mnohem lepší? Zvolil jsem proto klíčové činnosti, které lze mezi konkurenci porovnat a na základě osobní odborné zkušenosti a mystery shoppingu je rozebral a ohodnotil.

INFRASTRUKTURA – SPOLEČNÉ PROSTORY

Vzhled a čistota společných prostor budou hlavními prvky, které dohromady dávají infrastrukturu zázemí. Je zde využito párové srovnání, vyšší číslo znamená lepší umístění v žebříčku, a tím pádem lepší hodnocení.

Tabulka č. 12: Hodnocení infrastruktury společných prostor (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritéria	Jacob Brno	Apartmánový Dům Centrum
Čistota	1	2
Vzhled	2	1
Celkový dojem	2	1
Celkový součet	5	4

- **Jacob Brno**

Za největší výhodu naší společnosti vidím, jak vzhled, tak i celkový dojem. Společné prostory jsou prostorné a udržované. Nevýhodou ovšem je to, že Jacob Brno má recepci až v 5. poschodí.

- **Apartmánový Dům Centrum**

Konkurenční společnost v hodnocení dopadla hůře než Jacob Brno. Je to z toho důvodu, protože společné prostory nebyly dostatečně čisté, celkový vzhled byl horší, jelikož Apartmánový Dům Centrum (dále jen ADC) sídlí v domě, kde zároveň provozují činnost i dvě velmi odlišné restaurace (čínská a italská kuchyně). Ve společných prostorách lze cítit vůně z uvedených kuchyní. Ovšem nejsem jediný, který si zmíněného problému všiml. Prošel jsem recenze odybydlených hostů na ubytovacích portálech, a jak zahraniční, tak i tuzemská klientela jim vytýká vůni z uvedených restaurací. I přesto, že samotný ADC za zmíněný problém nemůže, častokrát jim je to v hodnocení vytýkáno.

INFRASTRUKTURA – POKOJE, APARTMÁNY

Tabulka č. 13: Hodnocení infrastruktury – pokoje, apartmány (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritéria	Jacob Brno	Apartmánový Dům Centrum
Kapacita	70	85 (+18)
Vzhled	Starší	Modernější, Novější
Atmosféra	Horší	Lepší

- **Jacob Brno**

Vzhled a úroveň vzhledu nejsou na takové úrovni, jak u konkurenční společnosti. Pokoje jsou příliš malé, nábytek zastaralý, opotřebovaný. Některé pokoje mají sdílené koupelny a sociální zařízení. U zmíněných sdílených společných prostor nelze zaručit a ani zajistit čistotu celý den. Za nevýhodu v tomto případě беру i to, že společnost Jacob Brno má oproti zkoumané společnosti daleko nižší kapacitu.

- **Apartmánový Dům Centrum**

Modernější a novější vzhled dává daleko lepší prvotní dojem. Apartmány jsou vkusně zařízené. Kapacita v ADC dosahuje mimo letní sezonu 85 lůžek, zatímco v letní sezóně až 103. Je to z toho důvodu, jelikož v letní sezóně si ADC pronajímá celkem tři byty, které dále pak poskytuje svým hostům.

ZAMĚSTNANCI

Tabulka č. 14: Hodnocení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritéria	Jacob Brno	Apartmánový Dům Centrum
Příjemné vystupování	✓	✓
Dobré znalosti města	-	✓
Jazyková úroveň	✓	✓
Celkové umístění	2.	1.

- **Jacob Brno**

Vše podstatné o zaměstnancích bylo řešeno v kapitole charakteristika společnosti, respektive v podkapitole číslo 3.1. Charakteristika společnosti, spolupracovníci.

Hlavní výhodou je nízká fluktuace zaměstnanců, takže je zde možné zaměstnance zaučit a do podstatné míry je i osamostatnit. Za problém považují to, že je větší počet recepčních a tím i menší možnost výběru směn, které měsíčně vykonávají. Samozřejmě není možné recepční osamostatnit úplně, neboť důležitá rozhodnutí vykonává generální manažer, popřípadě majitel společnosti. Zároveň velkou nevýhodou je, že na recepci pracují převážně studenti vysokých škol. Po dostudování hrozí ukončení pracovního poměru. Tato nevýhoda je ovšem spokojená se snížením nákladů na pracovníky.

Zaměstnanci ve společnosti Jacob Brno mají značné mezery, co se týká rezidentního parkování, kulturních památek a městské hromadné dopravy. Je zapotřebí mít všeobecný přehled a být informovaný, jelikož hosté se častokrát dotazují na informace o Brnu.

- **Apartmánový Dům Centrum**

I u porovnávané společnosti je nízká fluktuace zaměstnanců, takže i zde je možné zaměstnance zaučit a do podstatné míry je i osamostatnit. Důležitá rozhodnutí dělá také manažerka společnosti. Ovšem za velkou nevýhodu považuji to, že mají k dispozici pouze dva recepční + manažerku. V případě pracovní neschopnosti vzniká problém, co se týká vykrytí směn. Musím ovšem podotknout, že recepční jsou zde daleko lépe informováni o stavu města Brna a prokázali všeobecný přehled.

TECHNOLOGIE

Pro provoz společnosti poskytující ubytovací službu je zapotřebí mimo jiné zakoupit hotelový systém, hardwarové vybavení na recepci v podobě počítače, telefonu, tiskárny, internetového připojení a pro případ nehotovostní platby i platební terminál.

Během zkoumání jsem zjistil, že jak Jacob Brno, tak i konkurenční společnost ADC mají stejný hotelový systém. Ovšem musím podotknout, že jsem jiný hotelový systém neočekával, jelikož je nejpoužívanější na českém trhu. Lze přes něj odesílat cizinecké policie, jinými slovy lze odeslat osobní údaje o zahraničních hostech na cizineckou policii. Hlídá stav skladových položek. Dle mého názoru je i velmi užitečné to, že lze nastavit ceny za jednotlivé pokoje či apartmány v různé období a cena se následně promítne do ubytovacích portálů, se kterými má společnost sjednanou spolupráci.

REKLAMNÍ ČINNOST

Činnosti ohledně reklamy u obou společností probíhají především online. Jako hlavní porovnání lze vzít prezentaci společností na internetových stránkách, sociálních sítí a pozici ve vyhledávačích, jak na internetu, tak i v ubytovacích portálech. Dle mého názoru je velmi oblíbený způsob marketingu v rámci sociálních sítí, jelikož klienti umisťují své pořízené fotografie na své profily, označí místo pořízení nebo je nahrají přímo na profil společnosti. Tyto fotografie tak získají velký virální potenciál, protože se při zájmu o ubytování a město samy šíří mezi další uživatele.

Po zadání výrazu „ubytování Brno“ do celosvětového vyhledávače Google.com se mezi prvními objevilo ubytovací zařízení Jacob Brno. Ke všemu to bylo zařazené mezi nejlepší možnosti na ubytování.

Tabulka č. 15: Reklamní činnost (Zdroj: vlastní zpracování na základě sociálních profilů společností a vyhledávačů)

Kritéria	Jacob Brno	Apartmánový Dům Centrum
Webové stránky	✓	✓
Instagram	✓	-
Facebook	-	✓
Pozice na Google.com (18. 01. 2019)	1	2
Pozice na Booking.com (18. 01. 2019)	2	1
Focení ubytování	✓	✓
Umist'ování fotek na sociální profily	✓	✓
Placené reklamy na Facebooku	-	-
Fanoušci na Facebooku (18. 01. 2019)	-	102

- **Jacob Brno**

Webové stránky mají velmi dobře propracované. Obsahují informace o ubytování a zároveň je i k dispozici fotogalerie k nahlédnutí pro hosta, který se nemůže rozhodnout pro daný typ pokoje či apartmánu. Na hlavní stránce si může host vytvořit rychlou rezervaci, kde si vyplní jen termín příjezdu a odjezdu a následně webové stránka ho nasměruje na daný typ pokoje, který je zrovna k dispozici.

Co se týče **sociálních sítí**, tak nedisponují profilem na Facebooku, ale pouze na Instagramu, kde zároveň není pravidelná aktivita.

Pozice na ubytovacím portálu **Booking.com** je až těšně za konkurenční společností ADC. I přesto, že Jacob Brno je poměrně lacinější, přesto co se týče hodnocení, je o pár příček níž oproti svému konkurentovi.

Společnost Jacob Brno je součástí Brnopasu. Brnopas je turistická karta plná výhod, která vás provede Brnem a doporučí zajímavá místa, a i aktuální události. Navíc vám zajistí výrazné slevy na vstupném. Klienti, kteří by měli o zmíněnou kartu zájem, si ji mohou zakoupit přímo na recepci v ubytovacím zařízení.

- **Apartmánový Dům Centrum**

ADC má velmi odlišné stránky oproti konkurenční společnosti Jacob Brno, ale přesto obsahují vše, co je potřeba vědět před svým příjezdem, anebo při tvorbě rezervace. Hosté se mohou dozvědět informace o parkování v Brně, což je poměrně důležitá informace, a to z toho důvodu, protože je od 4. kvartálu roku 2018 v Brně zavedený rezidentní parkování. Zároveň společnost na svých internetových stránkách doporučuje restaurace, které stojí při návštěvě Brna navštívit.

Co se týče sociálních sítí, tak ADC nedisponuje profilem na Instagramu, ale zas za to mají k dispozici profil na Facebooku. Hosté tak mohou na tento profil nahrávat pořízené fotografie a podělit se tak o zážitky s druhými.

UBYTOVACÍ SLUŽBA

Způsob, kterým je služba prováděna, je podstatným činitelem, jelikož se jedná o hlavní produkt obou společností. Největší vliv na tuto činnost má samozřejmě infrastruktura a technologie společnosti. Proto se zaměřím na samotný průběh služby a zároveň přidám zde i hodnocení těchto činností z předchozích podkapitol. Zmíním průměrné hodnocení odbydlých klientů z ubytovacích portálů.

Tabulka č. 16: Porovnání služeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritéria	Jacob Brno	Apartmánový Dům Centrum
Rezervační systém	✓	✓
Přivítání personálem	✓	✓
Předání informací	2	1
Technologie	2	1
Společné prostory	1	2
Pokoje, apartmány	2	1

Tabulka č. 17: Porovnání služeb na základě Booking.com (Zdroj: vlastní zpracování dle Booking.com)

Kritéria	Jacob Brno	Apartmánový Dům Centrum
Čistota	9,1	9,2
Pohodlí	8,7	8,9
Zařízení	8,8	8,8
Personál	9,2	9,3
Poměr ceny a kvality	8,8	8,9
WiFi připojení	9,0	9,2
Lokalita	9,5	9,6

Obě zkoumané společnosti dosahují ke dni 25. 02. 2019 stejného hodnocení na Booking.com, a to 9,0.

- **Jacob Brno**

Společnost Jacob Brno vnímám na nižší úrovni z pozorovaných společností. Přispívá k tomu nedostatečně proškolený personál, zastaralé a méně vybavené pokoje či jejich apartmány. Přesto, že dle Booking.com odbydlení hosté hodnotí lépe personál, než u konkurenční společnosti ADC jsem opačného názoru. Dle nedostatečných informací ohledně parkování, kulturního dění, a dokonce i skrz městskou hromadnou dopravu.

- **Apartmánový Dům Centrum**

Naopak konkurenční společnost ADC vnímám na vyšší úrovni z vybraných společností. Během mysteri shoppingu jsem měl možnost zjistit a ohodnotit společnost, která má do jisté míry daleko větší vůdčí postavení oproti Jacob Brnu. Co se týče celkového hodnocení na ubytovacím portálu Booking.com

3.4.4 Zhodnocení odvětví

Zákazník si sestavuje hodnotu a názor na ubytování zařízení už před svým příjezdem, a to na základě komunikace s patřičným personálem, se kterým může být v kontaktu přes e-mailovou adresu či telefonicky. Dále přes předchozí rezervace odbydlých hostů a následně během doby, kdy využívá poskytovaných služeb.

Porovnávané společnosti jsou v jistých ohledech dost podobné, přesto konkurenční společnost Apartmánový Dům Centrum je lepší, co se týče vybavenosti svých kapacit, které mají k dispozici. Zároveň odbydlí hosté lépe hodnotí společnost ADC, a to se následně projevuje i na obsazenosti.

3.5 Hodnocení zákazníků

Hlavní výzkumná otázka zněla: „Jak byli zákazníci spokojeni s poskytováním služeb v ubytovacím zařízení Jacob Brno za období březen 2018?“ Dále mě zajímalo, zda má národnost klienta zásadní vliv na celkové spokojenosti v ubytovacím zařízení. Již zmíněnou hypotézu jsem si ověřil na základě testu chí-kvadrát o nezávislosti v kontingenční tabulce (Doležal, 2018).

Dílčí cíl výzkumu byl identifikovat faktory, které zákazník upřednostnil při výběru ubytovacího zařízení a následně také, zda byl spokojený se službami, které jsme mohli poskytnout. Spokojenost zákazníků se skládá z několika kritérií, které jsou zahrnuty do tohoto výzkumu. Byl prováděn formou dotazníků v tištěné podobě a následně byl předkládán odbydlým hostům. Jelikož zmíněné zařízení navštěvují nejen tuzemští hosté, ale i zahraniční, a proto jsem zvolil dotazník, jak v české, tak i anglické verzi.

Následně jsem aplikoval kvantitativní průzkum ve vybrané společnosti i v letních měsících v roce 2018. Dotazník v již zmíněném období byl obsáhlejší, obsahoval

více otázek a tentokrát jsem se zaměřil více na klienta. Zajímalo mě, kde si klient vytvořil rezervaci a jaký typ ubytování zvolil.

Dotazníkové šetření se mi jevilo jako nejefektivnější, jelikož jsem byl v přímém kontaktu s klienty, které jsme měli možnost ubytovat.

3.5.1 Shrnutí výsledků z kvantitativního šetření

Po sběru dat jsem vyhodnotil získané výsledky, které jsou zpracované do tabulek a zároveň jsou patřičně okomentované v příloze číslo 6. a 7. Celkem bylo vyplněno 209 dotazníků za jarní sezónu a 230 za letní sezónu.

Z dotazníkového šetření v jarní sezóně vyplynuto, že

- Jacob Brno ve sledovaném období navštívili více muži než ženy, a to v 54,07 %.
- Nejčastěji hosté cestují s partnerem či partnerkou, a to v 53,11 % případů.
- V 55,02 % případů pocházeli hosté z České republiky.
- Nejpočetnější byli hosté, kteří přijeli za účelem turismu, a to 48,80 %.
- V 89 % případů hosté zůstali na jednu až dvě noci.
- Test chí-kvadrát nezávislosti z kvantitativního šetření zjistil, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu alternativní H1, která nám říká, že zde určitá závislost existuje. Tím pádem na celkové spokojenosti zákazníků má vliv, odkud daný klient pochází.

Z dotazníkového šetření v letní sezóně vyplynuto, že

- Společnost nejčastěji mívá hosty, kteří vytvoří rezervaci přes ubytovací portál Booking.com, a to v 58,26 % případů.
- Nejpočetnější byli hosté, kteří přijeli za účelem turismu, a to 61,74 %
- Nejčastěji hosté cestují s partnerem či partnerkou, a to v 52,17 % případů.
- Hosté nejčastěji volí formu ubytování v podobě apartmánu, a to v případě 51,31 %.
- V 59,57 % případů hosté zůstali na jednu až dvě noci.
- Jacob Brno ve sledovaném období navštívili více muži než ženy, a to v 53,04 %.

- Hosté se nejčastěji pohybují ve věkové kategorii od 26 do 35 let, a to v 40,81 % případů.
- V 37,39 % případů pocházeli hosté z České republiky.

3.6 Porterova analýza pěti sil

KUPUJÍCÍ

Předchozí podkapitola byla zaměřena na vyhodnocení kvantitativního šetření. Dozvěděl jsem se, jací hosté využívají služby ubytovacího zařízení Jacob Brno.

Každá společnost je nucena čelit permanentně rostoucí síle zákazníků ve smyslu jejich větší volby mezi konkurenční produkty. Ubytovací zařízení musí o své zákazníky neustále bojovat, čímž se vyjednávací síla hosta zvyšuje. Vyjednávací síla kupujícího je **relativně vysoká** a hodnotím ji číslem **4** bodové stupnice.

STÁVAJÍCÍ KONKURENTI

V oboru hotelnictví pracuje nespočet společností, konkurence je zde vysoká a je velmi těžké se od ostatních odlišit a přijít s něčím zajímavým a úplně novým. Substituty představují pro společnost JIFI, s.r.o. vysoké ohrožení. Rivalitu mezi existujícími konkurenty hodnotím **relativně vysokou**, a to číslem **4** bodové stupnice.

Za největšího konkurenta však považuji společnost, o které jsem se zmiňoval v podkapitole 3.6 *Porovnávání hodnototvorných činností jednotlivých společností*. Jedná se o Apartmánový dům centrum, který sídlí na Běhounské 4.

POTENCIÁLNÍ KONKURENTI

Vzhledem k tomu, že Jacob Brno sídlí v samotném historickém centru města Brna, tak má to za následek, že kolem se nachází i mnoho dalších konkurentů. Ani kapitálová náročnost v dnešní době není velká, neboť základní kapitál společnosti s ručením omezeným je od jedné koruny. Ovšem dosažení úrovně srovnatelné s JIFI, s.r.o. je finančně hodně náročné. Vyžaduje to zajištění prostor pro zprostředkování služeb, vybavení společných místností, pokojů a apartmánů. Vstup nových konkurentů je těžší,

není však nemožný. Hrozba nových konkurentů je **přiměřená** a hodnotím ji číslem **3** bodové stupnice.

DODAVATELÉ

Jacob Brno je značně závislý na ubytovacím portálu Booking.com, jak již vyplynulo z kvantitativního šetření. Je to portál, který zprostředkovává rezervace. Dalším významným dodavatelem je telekomunikační společnost, díky které má ubytovací zařízení možnost vyřizovat telefonáty. Dále pak zprostředkovatel internetu, dodavatel potravin a alkoholu. Společnost se orientuje na převážně osvědčené dodavatele, kteří dodávají kvalitní služby. Takových dodavatelů je ovšem na trhu hodně, takže jejich náhrada je snadná. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy **přiměřená**.

SUBSTITUTY

Vzhledem k vysoké konkurenci v hotelnictví se vyskytuje na trhu řada substitutů. Jak již bylo uvedeno výše, odlišit se od ostatních a přijít s něčím zajímavým a zároveň novým je velmi těžké, ale ne nemožné. Substituty představují pro firmu JIFI, s.r.o. **vysoké** ohrožení.

Tabulka č. 18: Faktory vyhodnocení Porterova modelu pěti sil (Zdroj: vlastní zpracování)

Faktory		Hodnocení 1-5					
Kupující	Žádná	1	2	3	4	5	Vysoká
Stávající konkurenti	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Potenciální konkurenti	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Dodavatelé	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Substituty	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká

MIMO FAKTORY POJETÍ PĚTI SIL

Mezi mimo faktory pojetí pěti sil bych rád uvedl **SOUVISEJÍCÍ ODVĚTVÍ**. V oboru hotelnictví má nejbližší obor gastronomie a pohostinství. Ubytovací zařízení Jacob Brno nemůže konkurovat hotelům, které se nachází v bezprostřední blízkosti, jelikož neposkytuje svým klientům pohostinské služby. Hosté si mohou pouze zakoupit

na recepci drobné občerstvení, a to v podobě sladkého pečiva nebo nealkoholických či alkoholických nápojů. Ovšem díky skvělé lokalitě v centru Brna mohou hosté využít služeb přilehlých restauračních zařízení. Personál ubytovacího zařízení je natolik proškolený, že s vhodným výběrem mile rád pomohou.

3.6.1 Shrnutí analýzy pěti sil

Klíčové faktory, které vyplývají z uvedené analýzy jsou následující:

- Jacob Brno má nejčastěji kupující, kteří pochází z České republiky. Dále pak klienty, kteří navštěvují samotné Brno, či ubytovací zařízení za účelem rekreace, služební cesty či pouze tranzitně;
- v oboru hotelnictví pracuje nespočet společností, konkurence je zde velmi vysoká a je potřeba se odlišit a přijít s něčím zajímavým, nejlépe úplně novým.
- kvůli výborné poloze, ve které se nachází zkoumaná společnost, se vyskytuje i nespočet konkurentů;
- ubytovací zařízení jsou závislá na dodavateli v podobě portálu Booking.com, jelikož převážně příchozí rezervace jsou právě z již zmíněné stránky, ale i protože je to jedna z největších světových online společností v oblasti cestování.

3.7 Souhrnné zhodnocení

3.7.1 SWOT analýza

Pomocí rozhovorů s generálním manažerem společnosti jsem vytvořil SWOT analýzu, která je určená ve vztahu ke konkurenceschopnosti společnosti. Zároveň jsou v ní shrnuté nejdůležitější výsledky, které jsem objevil z předchozích analýz. V následující tabulce jsou identifikovaný klíčové silné a slabé stránky zkoumané společnosti a zároveň jejich podstatné hrozby a příležitosti vnějšího prostředí. Slabé stránky jsou chápány jako faktory, které oslabují ubytovací zařízení a definují příležitosti pro rozvoj konkurenceschopnosti a zároveň mohou posloužit pro rozvoj společnosti. Z této analýzy vyplývají informace, které mohou pomoci nové konkurenční strategie.

Tabulka č. 19: Shrnutí SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dostupné a kvalitní služby	Důležitá rozhodnutí stojí pouze na jedné osobě
Centrální řízení jednou osobou	Doba trvání během check-in/out
Schopnost reagovat na individuální potřeby zákazníků	Časová neflexibilita studentů
Stále vracející se klienti	Pronajaté prostory
Skupinové rezervace	Nevlastní parkovací stání
Možnost ubytování bez garance kreditní kartou	Nevyužité prostory na 100 %
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Zvyšování průměrné hrubé mzdy	Rozpad Eurozóny
Využití pronajatých prostor	Oslabování domácí měny
Ponaučení z referencí	Růst cen
Posílení hodnoty zákazníka	Rezidentní parkování v centru Brna

SILNÉ STRÁNKY

Zde jsou popsány a vysvětleny jednotlivé stránky společnosti Jacob Brno:

- **dostupné a kvalitní služby** – služby, které Jacob Brno nabízí, jsou velice často levnější než u konkurence a zákazníci byli převážně vždy spokojeni a nevyžadovali reklamaci, a proto kvalitní,
- **centrální řízení jednou osobou** – celou společnost řídí jedna osoba (Jiří Fric), proto si na vše dohlíží sám a dělá vlastní rozhodnutí, kam se společnost bude ubírat, nemusí brát ohledy na ostatní,
- **schopnost reagovat na individuální potřeby zákazníků** – zde se myslí, jak ze strany společnosti Jacob Brno – pokud si zákazník vymyslí své rozložení pokoje/apartmánů (postele od sebe či k sobě), nachystané překvapení na daném pokoji/apartmánu (k narozeninám, výročí, atd.), je společnost schopná je realizovat a vyjít vstříc svým zákazníkům,

- **stále vracející se klienti** – společnost Jacob Brno má stálé klienty, kteří se vrací de facto i každý týden. Tito hosté mají zvýhodněné ubytování, lze jim vyhovět v prodloužení doby check-outu nebo nabídnutí možnosti dřívějšího check-in.
- **skupinové rezervace** – Jacob Brno má velké kapacity a dokáže pokrýt i skupinové rezervace, které jsou do 60 osob. Této možnosti nejčastěji využívají klienti, kteří přijedou do Brna za účelem služební cesty, teambuildingu anebo v podobě školního výletu,
- **možnost ubytování bez garance kreditní kartou** – klienti mohou zvolit možnost ubytování bez garance kreditní karty. Urychlí to proces vytvoření rezervace. V tomto případě si mohou vytvořit rezervace nejen přes extranety (Booking, Expedia apod.), ale mohou využít i telefon, e-mail či příchod na recepci.

Tabulka č. 20: SWOT analýza – silné stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Známka (1-5)	Váha	Σ
Dostupné a kvalitní služby	4	0,20	0,80
Centrální řízení jednou osobou	3	0,10	0,30
Schopnost reagovat na individuální potřeby zákazníků	5	0,15	0,75
Stále vracející se klienti	5	0,35	1,75
Skupinové rezervace	5	0,15	0,75
Možnost ubytování bez garance kreditní kartou	3	0,05	0,15
Celkem	X	1	4,50

SLABÉ STRÁNKY

Níže jsou více rozebrány slabé stránky, které považuje společnost Jacob Brno:

- **důležitá rozhodnutí stojí pouze na jedné osobě** – to, co dělá tuto společnost silnou a zároveň i slabou, totiž nemožnost se podělit či poradit o práci s pracovními partnery, a tím pádem se chybně rozhodnout, může vést ke ztrátě zakázky a z toho plynoucí ušlý zisk a nemožnost dostát svým závazkům

- **Doba čekání během check-in/out** – z kvantitativního šetření jsem zjistil, že hosté tento proces na recepci hodnotí průměrně, někteří i podprůměrně. Je to hlavně z toho důvodu, jelikož na směně bývá pouze jedna či jeden recepční a při příchodu skupinové rezervace je proces delší. Jestliže v tuto chvíli dorazí i další klienti, Jacob Brno se setkává s hosty, kteří čekají delší dobu na klíče, popřípadě na předání informací o ubytování.
- **časová neflexibilita studentů** – pokud u studentů nastane období zkouškové, nemoci či dovolené je to náročné jak pro ně – musí se učit, dohnat promeškanou látku, ale také „rekvalifikovat“, během jejich absence je totiž možný nákup nové techniky, různé administrativní změny a z toho plynoucí její nutná znalost či změna určitých postupů,
- **pronajaté prostory** – společnost Jacob Brno je založená na pronajatých prostorách a k tomu, aby je mohla každý měsíc zaplatit, musí generovat zisk a cílit na 100% obsazenost svých prostor, které má k dispozici.
- **nevlastní parkovací stání** – je to společnost, která sídlí v samotném centru města Brna. Zároveň od 1. 10. 2018 je zaveden rezidentní parkovací systém, a tím pádem to znemožňuje příchozím hostům i jen zaparkovat své automobily před budovou, vyložit si svá zavazadla. Hosté nejčastěji využívají možnost v podzemních garážích pod Janáčkovým divadlem,
- **nevyužité prostory na 100 % (bývalá jídelna)** – majitel společnosti každý měsíc platí pronajímateli za pronájem bytových a nebytových prostor. Zároveň je zde i jedna velká místnost, ve které se dřív konaly snídaně pro ubytované hosty. Tato možnost už není k dispozici a zmíněná místnost je nevyužitá.

Tabulka č. 21: SWOT analýza – slabé stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky	Známka (1-5)	Váha	Σ
Důležité rozhodnutí stojí pouze na jedné osobě	-3	0,15	-0,45
Doba trvání během check-in/out	-2	0,20	-0,40
Časová neflexibilita studentů	-2	0,15	-0,30
Pronajaté prostory	-3	0,10	-0,30
Nevlastní parkovací stání	-4	0,05	-0,20
Nevyužité prostory na 100 %	-5	0,35	-1,75
Celkem	X	1	-3,40

PŘÍLEŽITOSTI

Zde jsou popsány a vysvětleny hrozby, které může společnost Jacob Brno využít pro svůj prospěch:

- **zvyšování průměrné hrubé mzdy** – stejně dobře se pro naši společnost vyvíjí i průměrná hrubá měsíční mzda, která jak v jihomoravském kraji, tak v celé České republice stabilně roste,
- **využití pronajatých prostor** – ubytovací zařízení Jacob Brno nevyužívá dostatečně pronajaté prostory, které má k dispozici. Na základě mého návrhu jsem našel řešení, které by plně využilo místnost, ve které se dřív podávaly snídaně a nyní (30. 3. 2019) taková možnost už není.
- **ponaučení z referencí** – sledováním a nasloucháním odbydlých hostů, kteří využili poskytovaných služeb. Hosté, kteří se ubytují přes ubytovací portály, mají možnost napsat svůj vlastní názor a na základě nich se může ubytovací zařízení poučit a zlepšit tak své služby.
- **posílení hodnoty zákazníka** – je mimořádně důležité vžít se do role zákazníků a zjistit, co je pro nejdůležitější a na základě čeho by se mohli rozhodovat. Jen tak je totiž možné oslovit klienty způsobem, který je zaujme a přesvědčí je ke koupi poskytovaných služeb.

Tabulka č. 22: SWOT analýza – příležitosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Známka (1-5)	Váha	Σ
Zvyšování průměrné hrubé mzdy	3	0,20	0,60
Využití pronajatých prostor	4	0,30	1,20
Ponaučení z referencí	5	0,20	1
Posílení hodnoty zákazníka	5	0,30	1,50
Celkem	X	1	4,30

HROZBY

V následující podkapitole jsou více specifikované hrozby:

- **rozpad Eurozóny** – rozpad Eurozóny by pro Českou republiku znamenal prudký pokles HDP, vzrůst nezaměstnanosti a tím propad celé české ekonomiky, což by společnosti Jacob Brno neprospělo, jednak by čelila ztrátě zákazníků v důsledku nezaměstnanosti a i by měla společnost problém s existencí kvůli odlivu financí,
- **oslabování domácí měny** – české firmy, které od zahraničních firem nakupují, zdraží své zboží, kvůli dražšímu nákupu v důsledku oslabování měny, za účelem zisku, to samé udělají i jiné firmy včetně Jacob Brno, což vede k celkovému zdražení, které se promítne na financích zákazníků a může je to odradit od nákupu služeb, protože za stejné služby, za které dříve platili méně, musí nyní zaplatit více,
- **růst cen** – důsledkem může být již výše zmíněný oslabovaný domácí kurz či možná inflace, lidé si však v obou případech, v důsledku růstu cen, koupí za stejné množství peněz méně produktů, proto se může stát, že upřednostní uspokojení základních potřeb před cestováním a poznávání krásy nových míst,
- **rezidentní parkování v centru Brna** – má dopad na klienty, kteří přijíždí do Brna vlastním automobilem. Upřednostní raději ubytování, které má k dispozici vlastní parkovací stání,

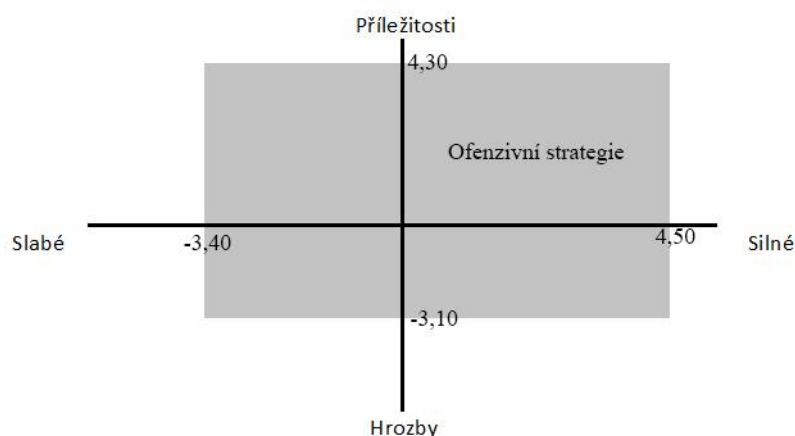
Tabulka č. 23: SWOT analýza – hrozby (Zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby	Známka (1-5)	Váha	Σ
Rozpad Eurozóny	-4	0,30	-1,20
Oslabování domácí měny	-3	0,25	-0,75
Růst cen	-3	0,25	-0,75
Rezidentní parkování v centru Brna	-2	0,20	0,40
Celkem	X	1	-3,10

3.7.2 Zhodnocení SWOT analýzy

Prostřednictvím SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky vybrané společnosti, ale také zároveň příležitosti, kterých může Jacob Brno využít, a hrozby, které jej naopak mohou ohrozit. Za nejsilnější stránku jsou považovány dostupné a kvalitní služby, na základě, kterých si Jacob Brno vybudoval určité postavení na trhu. Ve slabých stránkách dominují nevyužité prostory, které má Jacob Brno k dispozici a zároveň za ně platí měsíční nájem pronajímateli. Již zmíněná slabá stránka by mohla být eliminována díky lepší využitelnosti a rozšíření poskytované služby.

Na obrázku s číslem 12 je znázorněné postavení vybrané společnosti na základě SWOT analýzy. Z obrázku vyplývá situace, kdy silné stránky převažují nad slabými a příležitosti nad hrozbami.



Obrázek č. 12: Postavení společnosti na základě SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

3.8 Východiska pro návrhovou část

Z analytické části jsem za pomoci aplikovaných analýz zjistil stav zkoumané společnosti, tyto výsledky jsou základem pro návrhové změny k posílení rozvoje konkurenceschopnosti. Silnou stránkou je jednoznačně kvalita poskytovaných služeb, výborná lokalita, nízká cena a dlouhodobé nadprůměrné hodnocení z ubytovacího portál Booking.com.

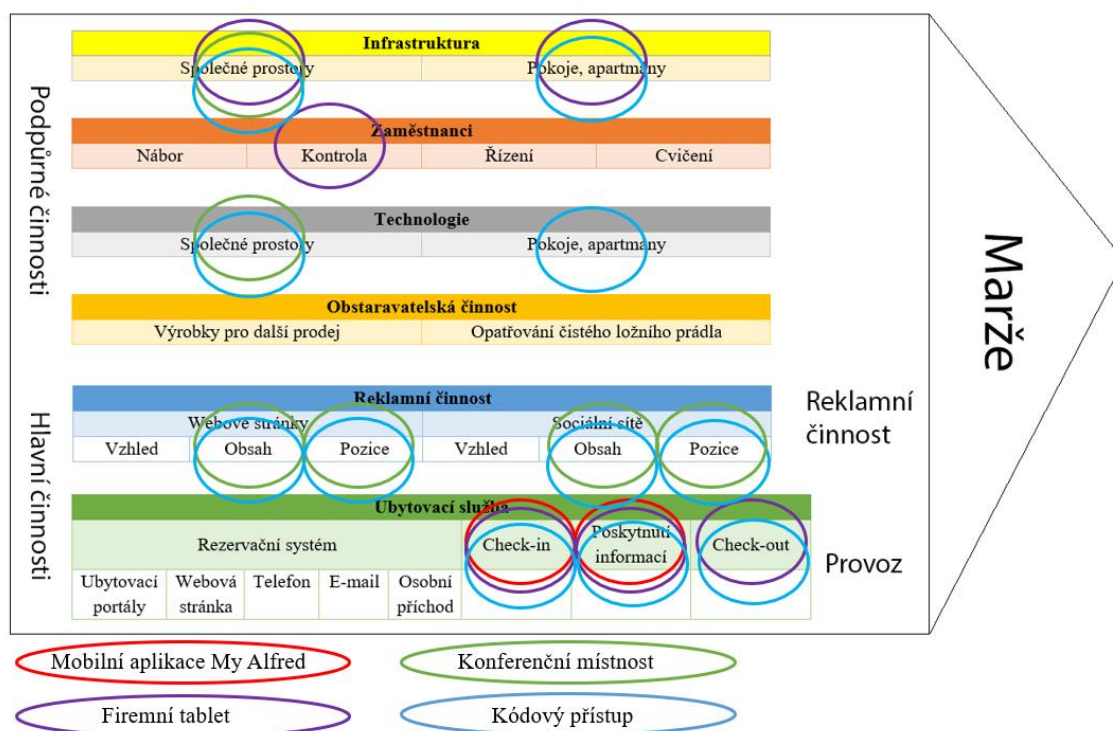
Mezi významné nedostatky společnosti patří nevyužité prostory, které má Jacob Brno k dispozici. Tyto prostory hodlám vyřešit v návrhové části tak, aby byly ku prospěchu společnosti. Mezi další slabé stránky společnosti patří doba trvání během check-inu či check-outu, kdy hosté hodnotili tento proces probíhající na recepci jako průměrný až podprůměrný. Z těchto zjištěných poznatků získaných pomocí analýz budu vycházet v návrzích pro posílení rozvoje konkurenceschopnosti mnou zkoumané společnosti.

Detailnější vymezení návrhů, včetně jejich kalkulace a aplikování metody Business Modelu Canvas a Value Proposition Canvas jsou podrobně rozepsané v následující kapitole, která je věnovaná vlastním návrhům řešení.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Vlastní návrhová část využívá získané teoretické poznatky, navazuje na analytickou část, ze které vyplývá, že je třeba využít 100% kapacitu pronajatých prostor, které má ubytovací zařízení Jacob Brno k dispozici. Dále z kvantitativního šetření lze zjistit, že respondenti využívající služby společnosti s r. o. JIFI, déle čekali na recepci během check-inu. Jak jsem již zmínil v metodice práce, pomocí Business Modelu Canvas a Value Proposition Canvas hodlám řešit svou návrhovou část diplomové práce.

Mými návrhy jsou: mobilní aplikace My Alfred, nákup firemního tabletu pro lepší komunikaci mezi personálem, konferenční místnost a v neposlední řadě kódový přístup. Díky nim chci posílit hodnotu pro zákazníka, a to konkrétně funkční hodnotu a posílat konkurenceschopnost vybrané společnosti.



Obrázek č. 13: Upravený hodnotový řetězec (Zdroj: vlastní zpracování dle Porter, 1994, s. 59)

Obrázek číslo 13 znázorňuje dopad návrhů na hodnotový řetězec. Mobilní aplikace My Alfred (znázorněn červeně) bude mít dopad na ubytovací služby, konkrétně na check-in a poskytnutí informací, které hosta budou zajímat, jak před příjezdem,

tak i během pobytu a nebude tak odkázán na provozní dobu recepcce. Firemní tablet (znázorněn fialově) bude mít dopad na infrastrukturu, jelikož díky této změně budou pokojské poskytovat informace recepci o úklidu společných prostor, ale i samotných pokojů či apartmánů. Zároveň se to promítne do kontroly. Ovšem tato změna bude mít dopad i na dřívější check-in a poskytne tak informace o stavu objednaného pokoje nebo apartmánu. Konferenční místnost (znázorněna zelenou) bude mít dopad na infrastrukturu v podobě společných prostor, zároveň i na technologie ve společných prostorách. Tento návrh se zmíní v obsahu webových stránek, ale zároveň i na sociálních sítí. Kódový přístup (znázorněn modře) bude mít hlavní vliv na infrastrukturu v podobě společných prostor, pokojů a apartmánů. Zároveň i na celou technologii, reklamní činnost a urychlí tak možný check-in, check-out a poskytne i informace o příchodu hosta na daný pokoj či apartmán.

Mé doporučení a změny jsou sestavovány tak, aby působily na odstranění mezer konkurenceschopnosti značky ubytovacího zařízení ve vztahu k okolním konkurenčním společnostem. Zároveň v této části jsou uvedena možná rizika, která by navrhovanými změnami mohla ohrozit zkoumanou společnost.

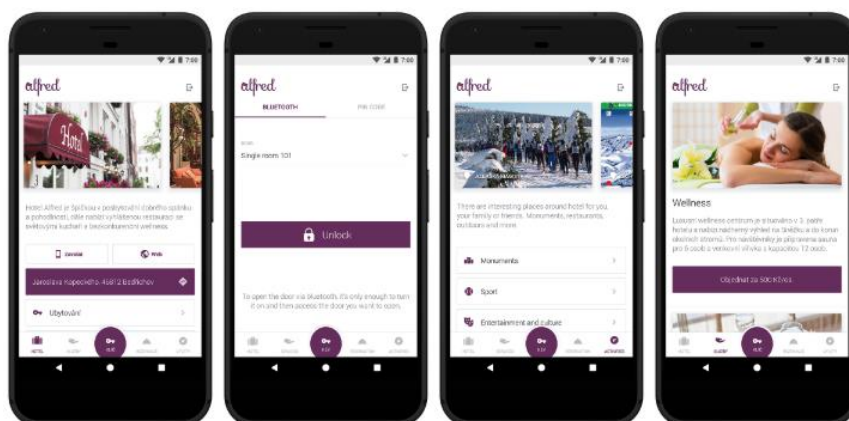
4.1 Návrhy na inovaci společnosti

V této podkapitoly jsou uvedené mé návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti, který obsahují samotný cenový návrh a hlavně přínos pro společnost.

4.1.1 Mobilní aplikace My Alfred

Mobilní aplikace My Alfred poskytuje klientům ideální nástroj pro správu jejich vytvořené rezervace. Je to jednoduchý online check-in, kdy host si vyplní své údaje ještě před svým příjezdem. Zároveň si může přiojednat dodatečné služby, provést online platbu přímo z aplikace. Zmíněná aplikace je plně propojená s ubytovacím systémem Previo, které ubytovací zařízení Jacob Brno využívá.

Vybraná společnost si může zanést do zmíněné aplikace informace o samotném městě. Sdílet tak informace a tipy na výlety v okolí. Doporučit restaurace, které mohou hosté navštívit a okusit tak tamní kuchyni.



Obrázek č. 14: Mobilní aplikace My Alfred (Zdroj: Previo, 2019)

Na základě této inovaci, host získá předem informace nejen o ubytování, ale i o samotném městě, ve kterém chce trávit svůj pobyt. Není nijak omezený provozní dobou recepcce.

Aplikace je k dispozici pro zařízení s operačním systémem Android a iOS.

NÁVRH

Mobilní aplikace My Alfred v základním balíčku stojí 8 990 CZK. Zároveň je zde 100 CZK příplatek za každý pokoj či apartmán. Vybraná společnost má k dispozici 7 apartmánů a 12 pokojů se sdílenou koupelnou. Proto cena za jednotlivé pokoje a apartmány je 1 900 CZK. Celková cena za uvedený návrh ke zlepšení je 10 890 CZK.

Tabulka č. 24: Kalkulace aplikace My Alfred (Zdroj: vlastní zpracování dle Previo, 2019)

My Alfred	Cena s DPH [Kč]
Cena za aplikaci	8 990
Cena za 1 pokoj	100
Cena za všechny pokoje	1 900
Celková cena	10 890

VALUE PROPOSITION CANVAS

Úkoly zákazníků – Zákazník zde bude mít potřebu získat informace nejen o samotném ubytovacím zařízení, ale i zajímavosti o městě, ve kterém právě chce pobývat. Zároveň informace o způsoby platby, nakládání s osobními údaji. Může nastat problém, že se setká s méně proškoleným personálem, který nebude mít dostatečné informace o Brnu. Dále klient může přijít v době, kdy recepce bude uzavřená a nebude mít tak možnost dozvědět se informace na své otázky.

Obtíže – Je omezený provozní dobou recepce, ale zároveň i jazykovou bariérou.

Přínosy – Očekává, že veškeré informace se dozví buď před příjezdem anebo následně během pobytu. Poskytnuté informace by mu přinesly přínosy a zpříjemnily tak jeho pobyt.

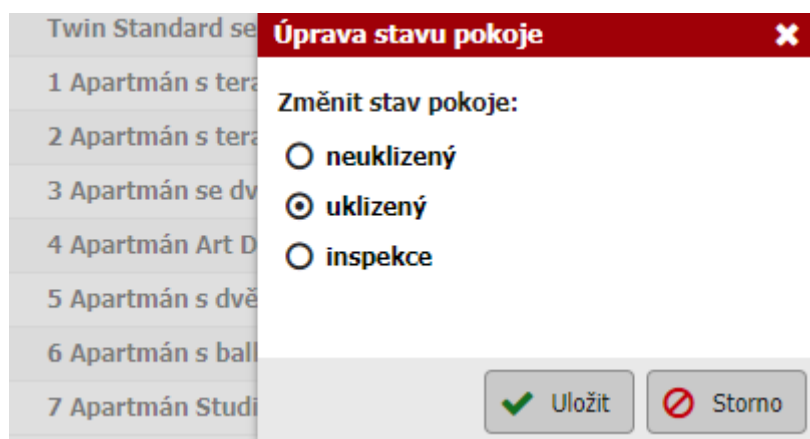
Seznam produktů a služeb – Mobilní aplikace My Alfred.

Řešení obtíží – Zmíněný návrh pomůže tak poskytnout informace klientům před příjezdem na ubytovací zařízení, ale zároveň i během jejich pobytu. Nemusí tak chodit na recepci a z pohodlí pokoje si mohou zjistit zajímavosti o Jacobu anebo i o samotném městě. Zároveň řeší i problém s jazykovou bariérou, jelikož ne všichni klienti jsou jazykově zdatní. Pomocí aplikace mohou vyplnit své osobní údaje a v neposlední řadě mohou přes My Alfred uhradit svou rezervaci.

Tvorba přínosů – Pomocí zmíněné aplikace uspokojí ubytovací zařízení potřeby svých zákazníků i mimo pracovní dobu recepce a zároveň i klienty s jazykovou bariérou.

4.1.2 Nákup firemního tabletu

Firemní tablet by byl určený pro zaměstnankyně, které vykonávají práci pokojské. Tablet by sloužil pro komunikaci mezi hlavní pokojskou a službou na recepci. Jedna z náplní hlavní pokojské je, že musí schválit daný pokoj či apartmán, zda je v pořádku a zda se přichozí host může ubytovat.



Obrázek č. 15: Stav pokoje, apartmánu (Zdroj: Previo, 2019)

NÁVRH

Kalkulace za velmi jednoduchý tablet, který bude sloužit jen pro již zmíněné účely, které byly popsány v předchozí podkapitole 4.2 je vyčíslen na cenu, která je uvedená v tabulce s číslem 25.

Tabulka č. 25: Kalkulace tabletu (Zdroj: vlastní zpracování dle Alza, 2019)

Tablet - Samsung Galaxy Tab A 10.1	Cena [Kč]
S DPH	4 999
Bez DPH	4 131
Celková cena	4 999

VALUE PROPOSITION CANVAS

Úkoly zákazníků – Zákazníci vyžadují, aby daný pokoj, který si objednají splnil následně jejich očekávání, bylo všechno v pořádku a nesetkali se s problémy. Z osobních důvodů někteří zákazníci vyžadují dřívější check-in a doufají, že jim ubytovací zařízení vyjde vstříc.

Obtíže – Riziko, které se může objevit je v podobě nepečlivému zkontrolování pokoje, chybějících věcí či rozbitému vybavení. To může mít dopad na negativní recenzi, popřípadě řešení problémů na recepci.

Přínosy – Někteří zákazníci z osobních důvodů uvítají dřívější check-in.

Seznam produktů a služeb – Nákup firemního tabletu pro pokojské.

Řešení obtíží – Díky zmíněnému návrhu pokojské mohou včas a zároveň průběžně informovat zaměstnance recepce o stavu pokoje či apartmánu. Na základě toho může proběhnout dřívější check-in hosta. Ovšem pokojské mohou informovat o problému, který se objevil na daném pokoji anebo apartmánu, a to v podobě prasklé žárovky, chybějících baterií v ovládači, rozbitému vybavení apod.

Tvorba přínosů – Dřívější check-in před předem stanovenou dobou.

4.1.3 Konferenční místnost

Jak již z předchozích kapitol vyplynulo, společnost JIFI, s. r. o. nevyužívá dostatečně své pronajaté prostory. Nejenom, že za ně platí měsíční nájem, ale přišel jsem s návrhem, který by mohl přinést vyšší příjem při jejím maximálním využitím.

Ubytovací zařízení Jacob Brno dřív nabízelo svým hostům snídaneň. Přes vysoké náklady a malou konzumaci nakoupeného jídla, byla společnost donucena svou nabídku změnit. Změna vedla k tomu, že snídaně nebyla už v ceně poskytovaných služeb a host si tak mohl přikoupit snídani v hodnotě 100 Kč. (4 EUR).

Jacob Brno sídlí v samotném historickém centru města Brna, kde se nachází plno krásných restaurací, útulných kaváren, ale dokonce i obchodů s potravinami. Hosté tak nevyužívali možnost přikoupení snídaní a po konzultaci s majitelem společnosti se snídaně zrušili.

Mým dalším návrhem, který by pomohl k lepší konkurenceschopnosti je, že z nevyužité místnosti by se stala konferenční místnost. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je nárůst klientů, kteří cestují za účelem služební cesty.

NÁVRH

Tabulka s číslem 26 znázorňuje kalkulaci jednotlivých položek, do kterých by bylo potřeba zainvestovat, aby návrh v podobě konferenční místnosti byl zrealizovaný. Tento návrh by byl financován v zvláštní finančních prostředků, které by byly hrazené

jednorázově. Cena projektu by tak byla 70 695 Kč, a to nejen za veškerou pořízenou techniku, ale i za technické zhodnocení dané místnosti.

Tabulka č. 26: Kalkulace jednotlivých položek za konferenční místnost (Zdroj: vlastní zpracování dle Alza, 2019; Ikea, 2019)

Položky	Cena s DPH [Kč]
Práce podlaháře	5 000
Práce malíře	2 000
Dataprojektor	7 190
Nástěnné projekční plátno	1 190
Prezentér	999
Notebook značky HP	15 790
Kabel HDMI	79
Lustr - 2x	880
Stůl 1200x800 mm - 9x	14 250
Židle - 18x	17 100
Dekorace	5 000
Prodlužovací kabel - 3x	417
Zatemňovací závěry	800
CELKOVÁ CENA	70 695

VALUE PROPOSITION CANVAS

Úkoly zákazníků – Zákazníci, kteří zvolí ubytovací zařízení a jejich účel cesty je služební, by si rádi v rámci ubytování zprostředkovali i jednání ve zmíněných prostorách. To ovšem samotný Jacob Brno k dispozici nemá.

Obtíže – Zmíněné prostory, které by byly určené pro konference, jednání, odpočinek vybraná společnost nemá.

Přínosy – Pomocí této služby by zákazník dosáhl uspokojení svých potřeb a pro příští návštěvu města Brna by mohl zvolit znovu Jacob Brno.

Seznam produktů a služeb – Konferenční místnost.

Řešení obtíží – Konferenční místnost vyřeší problém s chybějící místností pro klienty, kteří vyžadují v rámci služební cesty zasedací prostor pro jednání či plánovanou konferenci.

Tvorba přínosů – Zmíněná místnost uspokojí potřeby klientů a zároveň se využije prostor, který má ubytovací zařízení k dispozici.

4.1.4 Kódový přístup

Jak již z názvu vyplývá, Jacob Brno by potřebovalo inovaci v podobě kódových přístupů. K dnešnímu dni 12. 3. 2019. má pro hosty připravené klíče, které si hosté musí vyzvednout v den příjezdu na recepci a zároveň v den odjezdu zpět odevzdat. U hostů, kteří nemají svou rezervaci garantovanou kreditní kartou, musí složit zálohu za klíč v hodnotě 300 Kč, anebo 15 EUR. V případě ztráty záloha propadá.

NÁVRH

Na následující tabulce je znázorněná kalkulace od společnosti Klíčové centrum H&B Group, s.r.o.

Tabulka č. 27: Kalkulace kódových zámků (Zdroj: vlastní zpracování dle společnosti Klíčové centrum H&B Group s.r.o.)

Položky	Cena s DPH [Kč]
Vstupní dveře + dveře od recepcie (2x)	10 616
Apartmány (7x)	37 156
Pokoje (13x)	69 004
Celková cena	116 776

Tato společnost nabízí až jeden milion možných kódů. Zaručuje ochranu proti manipulaci. Zároveň je zde i velmi jednoduchá montáž.

VALUE PROPOSITION CANVAS

Úkoly zákazníků – Zkrácená doba během check-inů, check-outů, Příchod na své předem objednané ubytování i mimo pracovní dobu recepcie. Někteří klienti mají obavy ze ztráty zapůjčeného klíče.

Obtíže – Největší obtíž je ta, kdy klient ztratí klíč od svého ubytování, a protože Jacob Brno nedisponuje recepcí, která by byla otevřený 24 hodin, tak následně je zamezen přístup do samotné budovy.

Přínosy – Zákazník by rád našel řešení, které by mohlo předejít obtížím a strachu při ztrátě klíče.

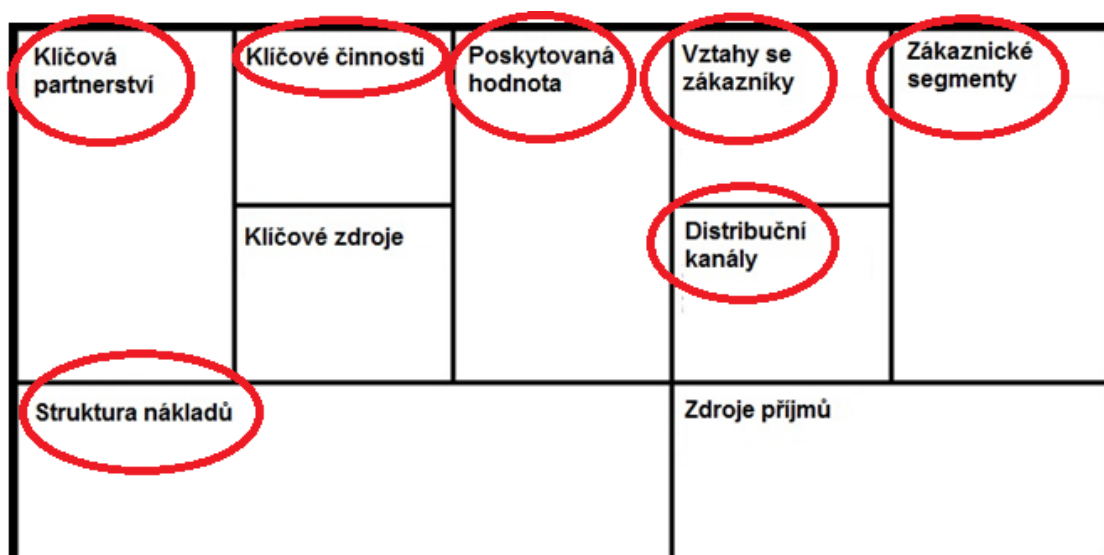
Seznam produktů a služeb – Kódový přístup pro vstup do budovy, pokojů, apartmánů a společných prostor.

Řešení obtíží – Tento návrh by předešel ztrátě klíčů, výběru záloh u rezervací bez garance kreditní kartou a zároveň usnadnil pohyb v rámci zařízení. Zároveň by hosté mohli přijít v době, kdy recepce je zavřená a nebyli tak odkázáni na její provozní dobu.

Tvorba přínosů – Uspokojení potřeb zákazníka, libovolný příchod a odstranění problému v podobě ztráty klíčů.

4.1.5 Zhodnocení pomocí Business Model Canvas

Obrázek s číslem 16 znázorňuje Business Model Canvas a jednotlivé jeho části. Barevně jsou znázorněné části modelu, kterých se mé návrhy na zlepšení dotýkají a kde konkrétně dojde ke změně.



Obrázek č. 16: Upravený Business Model Canvas (Zdroj: přepracováno dle Magmacold.cz, 2018)

Zákaznické segmenty – návrhy cílí na zákazníky, kteří chtějí využít poskytované služby, které Jacob Brno nabízí. Konkrétně se jedná o tuzemskou, ale i zahraniční klientelu, kteří nejčastěji přijíždí za účelem rekreace, služebně či tranzitně. Z velké části se jedná o zákazníky, kteří hledají kvalitu poskytovaných služeb v oboru hotelnictví v poměru s cenou pokoje či apartmánu. Nová konferenční místnost může přilákat více klientů, kteří cestují za účelem služební cesty.

Poskytovaná hodnota – jestliže klient využije poskytovaných služeb, tak nejen že získá uspokojení v podobě pohodlného a čistého přespání v ubytovacím zařízení, ale zároveň si odpočine a načerpá energii do následujícího dne. Jacob Brno disponuje i apartmánem, který má k dispozici saunu, takže zároveň zde může klient zrelaxovat či oslavit zde významný den. K tomu, aby klient odcházel s úsměvem na tváři a byl spokojený s poskytovanou službou, za kterou zaplatil se snaží personál mu vyjít vstříc, ale zároveň poradit či pomoci. Mé návrhy na zlepšení usnadní tak proces check-inu a check-outu, zkrátí tak jejich čekací dobu. Přes mobilní aplikaci My Alfreadd zjistí, které vybrané společnosti může navštívit během své návštěvy historického města Brna.

Klíčové činnosti – k tomu, aby business model fungovat je zapotřebí poskytovat ubytovací služby. Je to nejdůležitější aktivita, kterou vykonává společnost Jacob Brno. Klient má tak možnost vybrat si pokoj se sdílenou koupelnou, apartmány s terasou či dokonce apartmán, který má k dispozici saunu.

Klíčové zdroje – k tomu, aby business model fungoval, je zapotřebí vynaložit, jak lidské, tak i finanční zdroje. Společnost JIFI, s.r.o. hodlá veškeré návrhy financovat z vlastních finančních prostředků.

Klíčová partnerství – pro návrhy na zlepšení bude figurovat jako klíčový partner společnost Alza, přes kterou bude zakoupený firemní tablet a převážná část vybavení na konferenční místnost. Dále pak společnost Klíčové centrum H&B Group, s.r.o. která poskytne kódový systém na otvírání dveří. V neposlední řadě i hotelový systém Previo, který zprostředkuje aplikaci My Alfreadd. Ovšem za největší klíčové partnerství považují majitele budovy, díky kterému lze poskytovat služby v oboru hotelnictví,

protože ubytovací zařízení Jacob Brno je pouze v nájmu. Dále pak společnost Booking.com, která zprostředkovává rezervace.

Vztahy se zákazníky – zákazníci se o návrzích budou moct dozvědět, jak z našich www stránek, ale zároveň z ubytovacích portálů. Zároveň informace ohledně přístupových kódů získají v ubytovacím vouchery, který jim následně bude odeslán po vytvoření rezervace.

Distribuční kanály – nejčastější komunikace mezi personálem ubytovacího zařízení a zákazníkem probíhá formou elektronické komunikace, a to přes e-mail, extranet ubytovacího portálu či telefonem. Jacob Brno propaguje své služby na své internetové stránce, a hlavně na ubytovacích portálech jako jsou Booking.com, Expedia, AirBnb, Hostelworld či Hotel.cz. Díky aplikaci My Alfred vznikne tak další možnost, jak může host udržet kontakt s personálem ubytovacího zařízení.

Zdroje příjmů – typický příjem je z poskytovaných služeb v oboru hotelnictví. Dále pak ostatní příjem v podobě prodeje drobného občerstvení, nealkoholických či alkoholických nápojů a jízdenek na městskou hromadnou dopravu města Brna.

Struktura nákladů – nejdůležitější náklady, které jsou spojené s návrhy na zlepšení pro ubytovací zařízení Jacob Brno, bezesporu patří náklady na inovaci prostřednictvím nového systému na otvírání dveří, prostřednictvím kódových zámků. Dále na mobilní aplikaci My Alfred, nákup firemního tabletu pro pokojské a vynaložené náklady na rekonstrukci a nákup patřičného vybavení pro konferenční místnost.

4.2 Identifikace rizik

Jedná se konkrétně o rizika:

- vysoké počáteční investice – peněžní prostředky,
- špatný výběr techniky – zastaralý, pomalý, nekompatibilní, méně kvalitní,
- nedosažení plánových přínosů – technické zhodnocení místnosti, nepřinese nové klienty, jak by se plánovalo,

- nedostatečná propagace,
- nedodržení časového harmonogramu,
- výběr nespolehlivých dodavatelů.

Tabulka č. 28: Potenciální rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář
R1	Vysoké počáteční investice	Nadprůměrné zvýšení kalkulace
R2	Špatný výběr techniky	Zastaralý, pomalý, nekompatibilní, méně kvalitní
R3	Nedosažení plánových přínosů	Nenaplnění cíle
R4	Nedostatečná propagace	Špatně zvolená strategie
R5	Nedodržení časového harmonogramu	Nedodržení plánovaného termínu
R6	Výběr nespolehlivých dodavatelů	Neúplné poskytnutí informací

4.2.1 Ohodnocení rizika

Tabulka s číslem 29 znázorňuje ohodnocení rizik. Každému riziku přiděluji určitou váhu podle pravděpodobnosti rizika a míry dopadu daného rizika na společnost. Pro hodnocení rizik používám stupnici od hodnoty 1 do hodnoty 5. Číslo 1 vyjadřuje nejmenší hodnotu pravděpodobnosti výskytu a číslo 5 nejvyšší hodnotu pravděpodobnosti výskytu. Stejně je tomu u hodnocení velikosti dopadu na změnu, hodnota 1 vyjadřuje bezvýznamný dopad a hodnota s číslem 5 značí kritický dopad na změnu.

Tabulka č. 29: Stupnice pro hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř vyloučená	Bezvýznamné
2	Neppravděpodobná	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Téměř jisté	Kritické

Jsou stanoveny tři kategorie pro posuzování závažnosti rizik, kdy hodnota RPN je v rozmezí:

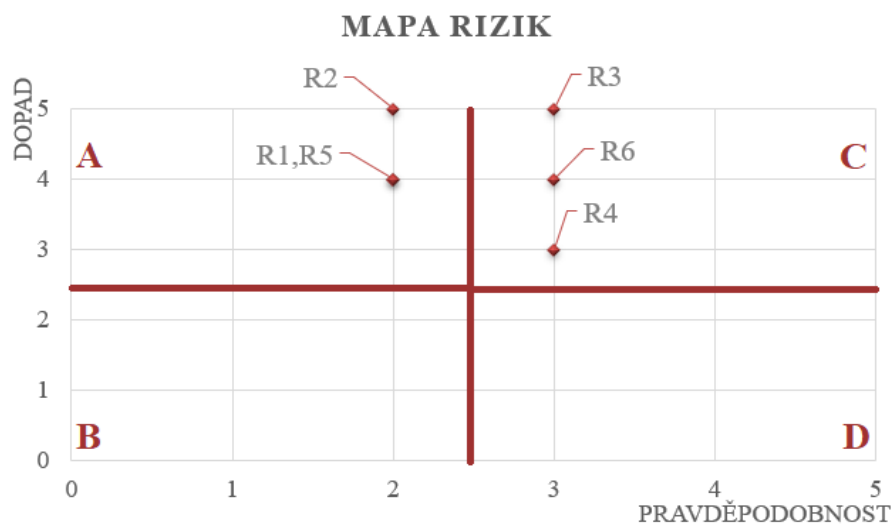
- běžné riziko (1 – 6) – riziko je přijatelné, monitoruje se,
- závažné riziko (7 – 14) – riziko je závažnější a plánují a protipatření,
- kritické riziko (15 – 25) – riziko ohrožuje projekt, vyžaduje okamžité řešení.

Tabulka č. 30: Ohodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Vysoké počáteční investice	2	4	8
R2	Špatný výběr techniky	2	5	10
R3	Nedosažení plánových přínosů	3	5	15
R4	Nedostatečná propagace	3	3	9
R5	Nedodržení časového harmonogramu	2	4	8
R6	Výběr nespolehlivých dodavatelů	3	4	12

4.2.2 Mapa rizik

Obrázek s číslem 16 zobrazuje mapu rizik, která ukazuje grafické znázornění postavení a významnosti jednotlivých rizik.



Obrázek č. 17: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

- A) Kvadrant hodnot rizik významných – **R1, R2, R5**
- B) Kvadrant hodnot rizik kritických – žádné riziko
- C) Kvadrant hodnot rizik bezvýznamných – **R3, R4, R6**

D) Kvadrant hodnot rizik běžných – žádné riziko

4.2.3 Opatření ke snížení rizika

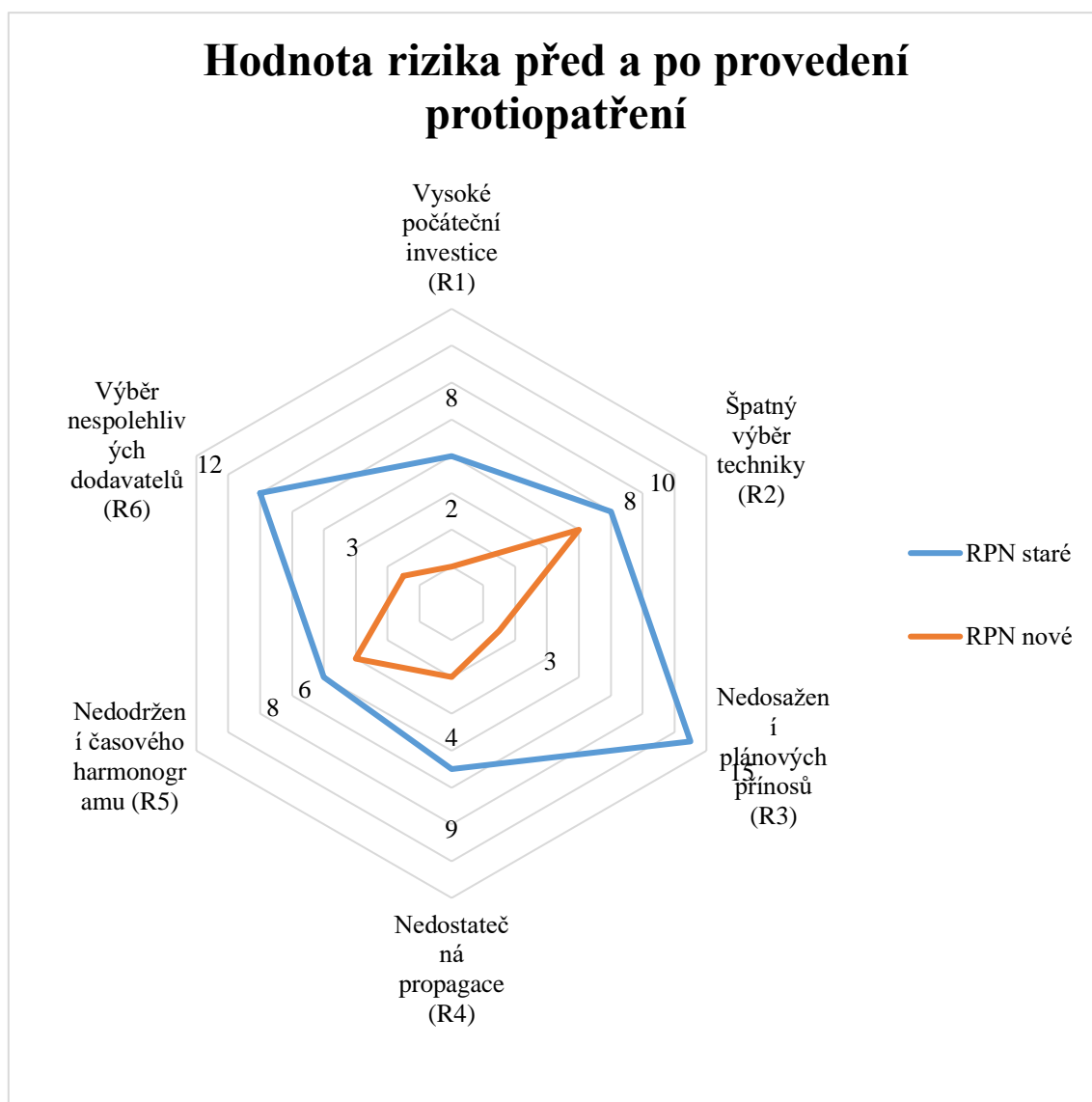
Pro minimalizaci zmíněných rizik je nezbytné určit vhodná protiopatření, která je minimalizují. Následně bude stanoveno nové ohodnocení jejich pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Poté se vypočítá nové hodnocení rizik.

Tabulka č. 31: Ohodnocení rizik po protiopatření (Zdroj: vlastní zpracování)

	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Nové RPN
R1	Vysoké počáteční investice	Vytvořit předběžnou kalkulaci s možnými cenovými výkyvy	1	2	2
R2	Špatný výběr techniky	Průzkum trhu, porovnání dostupné techniky	2	4	8
R3	Nedosažení plánových přínosů	Formulovat přínosy, které jsou změnou dosažitelné	1	3	3
R4	Nedostatečná propagace	Zvolit další či jiné formy propagace	1	4	4
R5	Nedodržení časového harmonogramu	Plánování reálných termínů	2	3	6
R6	Výběr nespolehlivých dodavatelů	Porovnání dodavatelů, získání referenci, objednat od více	1	3	3

Tabulka s číslem 31 znázorňuje rizika navrhované změny a jejich protiopatření pro snížení těchto rizik. Je třeba, aby pro projekt byly pevně stanovené termíny, vymezeny peněžní prostředky, díky kterým může být změna realizovaná, správně zvolená propagace, která zacílí na co největší počet potenciálních zákazníků a dostatek informací o pořizované technice.

Následující paprskový graf níže zobrazuje původní hodnoty RPN a hodnoty RPN po zvolení protiopatření proti jednotlivým rizikům.



Graf č. 2: Hodnoty rizik před a po provedení protipatření (Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě grafu lze konstatovat, že se hodnota všech rizik zavedením protipatření výrazně snížila. Původní oblast je vyznačena modře, po zavedení červeně.

4.3 Zhodnocení návrhů

Veškeré návrhy jsou sestaveny za účelem odstranění nedostatků vybrané společnosti v oblasti jejího vnímání prostřednictvím změn a inovací. Výsledkem je zajištění vyšší přidané hodnoty pro zákazníka v kontextu jejího posílení. Zákazníci budou značku podvědomě i vědomě vnímat jinak a budou si jí spojovat s novou změnou. Aplikované změny podpoří odlišení se společností od konkurence, která se nachází v okolí.

EKONOMICKÉ SHRUTÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Náklady lze rozdělit na dvě oblasti. Jednou z nich je oblast finančních nákladů a druhou oblast tvoří náklady spotřebovaného času zaměstnanců, zpracování apod. Finanční náklady je možné dále specifikovat jako jednoznačné, jsou to ty, které při realizaci rozhodně nastanou. Poté náklady doprovodné, které mohou při zavádění inovací nastat. Mé návrhy na zlepšení byly prokonzultované s generálním manažerem a majitelem společnosti. Uvítali by, kdyby veškeré změny byly hrazené z finančních prostředků, které má společnost Jacob Brno k dispozici. Jsou si vědomi finanční náročnosti návrhu, který se týká kódových přístupů, a proto by nejdříve zmíněnou inovaci volili u apartmánů a s postupem času by došlo i na pokoje.

Celková cena za veškeré návrhy, které jsem uvedl výše, by byla 203 360 Kč. Jak jsem již zmínil, majitel společnosti by rád uhradil návrhy z finančních prostředků, které má společnost k dispozici. Věřím, že Jacob Brno v letní sezóně 2019 dokáže na změny vydělat, hlavně díky událostem, které se konají v Brně, a to konkrétně MotoGP, popřípadě Ignis Brunensis, kdy ubytovací zařízení zaznamenává 100% obsazenost i přes navýšení cen ubytovacího zařízení.

KONTROLA A VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Po realizaci jednotlivých změn je třeba vyhodnotit úspěch akce. K tomu je třeba si vést podrobné záznamy ohledně nákladů a tržeb, také nezapomenout na statistiky týkající se obsazenosti a účelu návštěvy. Lze také využít přímo "market kódů", které se mohou přidávat do každé příchozí rezervace a označit tak časový příchod klienta do karty hosta. Z měsíčních statistik lze pak následně zjistit, zda hosté využili dřívější check-in, popřípadě měli příchod po skončení provozní hodiny recepcie.

RIZIKA REALIZACE

Důležitým rizikem je důslednost v realizaci a možnost se plánovaným projektům věnovat naplno. Ke každému dílčímu návrhu je třeba vymezit konkrétní tým, který bude mít celou akci kompletně na starosti a bude za ní zodpovědný. Pro jednotlivé dílčí změny je třeba mít vymezen kompletně dostupný realizační rozpočet.

Rizika jsou uvedena v podkapitole č. 4.2 Identifikace rizik. Zároveň je zde podrobně popsáno, jaká rizika mohou nastat a zároveň i protiopatření pro snížení těchto rizik.

PŘEDPOKLÁDANÉ ETAPY REALIZACE

První inovace, které by mohla společnost JIFI, s.r.o. uskutečnit je bezesporu mobilní aplikace My Alfred, nákup firemního tabletu pro pokojské či přeměna konferenční místnosti z bývalé jídelny. Veškeré změny jsou časově méně náročné a ubytovací zařízení Jacob Brno má k dispozici finanční prostředky, které by mohlo využít na případné změny.

Inovace v podobě přístupových kódů je časově i finančně náročná. Nejen že ovlivní proces poskytovaných služeb, zaměstnance, ale i samotné klienty. Bylo by vhodné zmíněnou změnu provést v období, kdy je nejmenší obsazenost, aby neměla zásadní vliv na prodejnosti ubytovacích kapacit, které má Jacob Brno k dispozici.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na rozvoj konkurenceschopnosti v oboru hotelnictví, a to konkrétně pro ubytovací zařízení Jacob Brno sídlící v samotném historickém centru města Brna. Zejména jsem se zaměřil na posílení atraktivity značky a navrhl vhodná opatření na zlepšení, které by mohly pomoci s lepší obsazeností, získáním nových klientů a popřípadě udržet si stávající klienty.

V teoretické části je vymezen taxativní výčet konceptu značky s dalšími souvisejícími informacemi, Business Model Canvas a také je zde zahrnuta oblast konkurence a konkurenceschopnosti. Tyto stěžejní poznatky jsou využity jak v oblasti analytické, tak i analytické. Konkurenceschopnost je vymezena v obecném okolí a jsou shrnuty vlivy, které na ni působí. Metodika je využita i v konkurenčním porovnání, sestavení hodnotového řetězce a vnímání značky klienty z dotazníkového šetření. Aplikování testu o kontingenčních tabulkách a zjištění závislosti mezi celkovou spokojeností a národností klienta. Komplexní shrnutí působení značky je znázorněno formou SWOT analýzy.

V návrhové části diplomové práce se nachází vlastní návrhové změny, které působí ve prospěch rozvoje konkurenceschopnosti v oboru hotelnictví. Hlavní motivací změn bylo realizovat takové návrhy, které budou mít co největší pozitivní vliv na získání nových klientů a posílení konkurenceschopnosti. Zároveň zde byla aplikovaný Business Model Canvas. Cílem společnosti je mít neustálý příliv klientů, cílení na stoprocentní obsazenost, získání nových klientů a popřípadě udržení stávajících klientů.

Prostřednictvím aplikace jednotlivých návrhů by mohlo ubytovací zařízení Jacob Brno posunout vnímání osobnosti značky nad současnou úroveň jejího vnímání. Nejenže se urychlí proces check-inů a check-outů, ale zároveň společnost využije veškeré pronajaté prostory, které má k dispozici.

Ubytovací zařízení Jacob Brno je dle odborné literatury malou společností, přesto poskytuje služby v oboru hotelnictví, stejně tak jako mnoho dalších v její bezprostřední blízkosti. Je proto třeba v rámci konkurenceschopnosti se dostatečně věnovat všem navrhovaným změnám, které v praxi pomohou pozitivně změnit vnímání společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ LITERATURA

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.

BERÁNEK, Jaromír. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Grada : MAG Consulting, 2004, 180 s. ISBN 80-86724-02-6.

HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994, 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 203 s. : barev. il., grafy. ISBN 978-80-7204-619-5.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007, 796 s. : il. ISBN 978-80-247-1481-3.

KIRÁĽOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 158 s. : il. ISBN 80-86929-05-1.

KIRÁĽOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb*. Praha: Ekopress, 2002, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, 788 s. : barev. il. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. : il. ISBN 978-80-247-1545-2.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011, 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika : analýza a management*. Vydání první. Praha : C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002, 443 s. : il. ISBN 80-7261-068-6.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BOZP. *Ipodnikatel.cz* [online]. 27.12.2018 [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/hygienicke-pozadavky-na-potravinarske-provozovny.html>

Booking.com. *Booking.com* [online]. ©1996–2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>

Ceny, inflace. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ceny_inflace

Cestovní ruch - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr

Česká republika v číslech. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech>

EET. *Eet.money.cz* [online]. 27.12.2018 [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <http://eet.money.cz/blog/podnikatele-pozor-kontrolorum-coi-uctenka-z-eet-nestaci>

EUR průměrné kurzy. *Kurzy.cz* [online]. 27.12.2018 [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/>

Google. *Mapy Google* [online]. © 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <http://maps.google.com>

Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr

Jacob Brno. *Jacob Brno* [online]. © Devenio 2012 – 2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://jacobbbrno.cz/>

Jak vytvořit model hodnotové nabídky. *Fistro* [online]. FISTRO digital s.r.o.: 10.7.2016 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://fistro.cz/jak-vytvorit-model-hodnotove-nabidky/>

Microsoft. *Podpora Office* [online]. Microsoft, © 2018 [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/>

Mind Tools. *Mind tools: Essential skills for an excellent career* [online]. Mind tools, © 1996-2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <http://www.mindtools.com/>

NOVÁK, Adam, ed. Business Model Canvas: Inovace byznys modelu snadno. *Mámnápad* [online]. Praha: Avenova Consultants, 2015, 24.09.2015, © 2018 [cit. 2018-12-26]. Dostupné z: <http://www.mamnapad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/>

Nové Trendy V Hotelnictví. *Hotely Hotelům* [online]. Praha, ©2013-2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.hotely-hotelum.cz/nove-trendy-v-hotelnictvi/>

Průměrné mzdy - Rychlé informace. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr

Organizační statistika - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerne-mzdy>

Vývoj mezd, průměrné mzdy. *Kurzy* [online]. 27.12.2018 [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-nezamestnanost->

SEZNAM POUŽITELNÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ADC	Apartmánový Dům Centrum
Check-in	Ubytovat se
Check-out	Odhlásit se
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EET	Elektronická evidence tržeb
EUR	Euro
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
Walk-in	Příchozí rezervace z ulice

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Organizační schéma struktury v Jacob Brno45

Graf č. 2: Hodnoty rizik před a po provedení protiopatření96

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Úspěchuschopnost firmy	24
Obrázek č. 2: Úroveň konkurenceschopnosti.....	26
Obrázek č. 3: Podnikatelské prostředí společnosti.....	27
Obrázek č. 4: Konkurenční prostor v rámci koncepce úspěchuschopnosti	28
Obrázek č. 5: Generický hodnotový řetězec.....	33
Obrázek č. 6: Business Model Canvas	40
Obrázek č. 7: Value Proposition Canvas	40
Obrázek č. 8: Logo společnosti	43
Obrázek č. 9: Hodnotový systém	57
Obrázek č. 10: Návštěva ubytovacího zařízení z pohledu zákazníka	58
Obrázek č. 11: Hodnotový řetězec odvětví	62
Obrázek č. 12: Postavení společnosti na základě SWOT analýzy	80
Obrázek č. 13: Upravený hodnotový řetězec.....	82
Obrázek č. 14: Mobilní aplikace My Alfred	84
Obrázek č. 15: Stav pokoje, apartmánu	86
Obrázek č. 16: Upravený Business Model Canvas	90
Obrázek č. 17: Mapa rizik	94

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Harmonogram zpracování diplomové práce	16
Tabulka č. 2: Sociální faktory v České republice	48
Tabulka č. 3: Ekonomické subjekty v České republice	49
Tabulka č. 4: Kapacita ubytovacích zařízení v České republice	49
Tabulka č. 5: Kapacita ubytovacích zařízení v Jihomoravském kraji	50
Tabulka č. 6: Hrubý domácí produkt v ČR	51
Tabulka č. 7: Spotřební koš – ubytovací služby	51
Tabulka č. 8: Inflace v ČR	51
Tabulka č. 9: Kurz EUR vůči CZK	52
Tabulka č. 10: Míra nezaměstnanosti.....	52
Tabulka č. 11: Průměrná mzda v ČR.....	53
Tabulka č. 12: Hodnocení infrastruktury společných prostor	63
Tabulka č. 13: Hodnocení infrastruktury – pokoje, apartmány	64
Tabulka č. 14: Hodnocení zaměstnanců	65
Tabulka č. 15: Reklamní činnost	67
Tabulka č. 16: Porovnání služeb	69
Tabulka č. 17: Porovnání služeb na základě Booking.com	69
Tabulka č. 18: Faktory vyhodnocení Porterova modelu pěti sil	73
Tabulka č. 19: Shrnutí SWOT analýzy	75

Tabulka č. 20: SWOT analýza – silné stránky	76
Tabulka č. 21: SWOT analýza – slabé stránky	78
Tabulka č. 22: SWOT analýza – příležitosti.....	79
Tabulka č. 23: SWOT analýza – hrozby.....	80
Tabulka č. 24: Kalkulace aplikace My Alfred.....	84
Tabulka č. 25: Kalkulace tabletu	86
Tabulka č. 26: Kalkulace jednotlivých položek za konferenční místnost.....	88
Tabulka č. 27: Kalkulace kódových zámků.....	89
Tabulka č. 28: Potenciální rizika	93
Tabulka č. 29: Stupnice pro hodnocení rizik.....	93
Tabulka č. 30: Ohodnocení rizik.....	94
Tabulka č. 31: Ohodnocení rizik po protiopatření.....	95
Tabulka č. 32: Soubor otázek z metody 7S.....	i
Tabulka č. 33: Otázky, na které se dotazujeme v rámci SWOT analýzy	iii
Tabulka č. 34: Jaké je Vaše pohlaví?.....	xiv
Tabulka č. 35: Vaše poslední návštěva v Jacob Brno byla s:.....	xiv
Tabulka č. 36: Z jaké zemi pocházíte?	xv
Tabulka č. 37: Jaký je účel pobytu u Jacob Brno?	xv
Tabulka č. 38: Jak dlouhý byl Váš pobyt?	xvi
Tabulka č. 39: Celkové hodnocení jednotlivých položek z dotazníku	xvi
Tabulka č. 40: Skutečné četnosti.....	xvii

Tabulka č. 41: Očekávané četnosti	xviii
Tabulka č. 42: Do ubytovacího zařízení Jacob Brno jsem si udělal/a rezervaci z: xix	
Tabulka č. 43: Jaký je účel pobytu u Jacob Brno?	xx
Tabulka č. 44: Vaše poslední návštěva v Jacob Brno byla s:	xx
Tabulka č. 45: V jaké kategorii ubytování jste byli ubytováni?	xxi
Tabulka č. 46: Jak dlouhý byl Váš pobyt?	xxi
Tabulka č. 47: Celkové hodnocení jednotlivých položek z dotazníku	xxii
Tabulka č. 48: Jaké je Vaše pohlaví?	xxiii
Tabulka č. 49: V jaké věkové kategorii se nacházíte?	xxiii
Tabulka č. 50: Z jaké zemi pocházíte?	xxiv

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1: Metodika a cíle práce	i
PŘÍLOHA Č. 2: Dotazník v české verzi – jarní období 2018	iv
PŘÍLOHA Č. 3: Dotazník v anglické verzi – jarní období 2018.....	vi
PŘÍLOHA Č. 4: Dotazník v české verzi – letní období 2018.....	viii
PŘÍLOHA Č. 5: Dotazník v anglické verzi – letní období 2018	xi
PŘÍLOHA Č. 6: Hodnocení zákazníků v jarní sezóně	xiv
PŘÍLOHA Č. 7: Hodnocení zákazníků v letní sezóně	xix

PŘÍLOHA Č. 1: Metodika a cíle práce

Analytická část zahrnuje představení vybrané společnosti, kde jsem využil základní strukturu 7S.

Tabulka č. 32: Soubor otázek z metody 7S (Zdroj: přeloženo a přepracováno podle Mind tools, www.mindtools.com)

STRATEGIE	Jaká je naše strategie? Jak hodláme dosáhnout našich cílů? Jak se vyrovnáváme s konkurenčním tlakem? Jak se mění požadavky na požadavky zákazníků?
STRUKTURA	Jak je společnost / tým rozdělena? Jaká je hierarchie? Je rozhodování a kontrola centralizováno nebo decentralizováno? Je to tak, jak by mělo být, vzhledem k tomu, co děláme?
SYSTÉMY	Jaké jsou hlavní systémy, které organizaci provozují? Jaké interní pravidla a procesy řídí zaměstnance?
SPOLUPRACOVNÍCI	Jaké pozice nebo specializace jsou ve společnosti zastoupeny? Jaké pozice je třeba vyplnit?
SCHOPNOSTI	Jaké jsou nejsilnější dovednosti zastoupené ve společnosti? Existují nějaké mezery v dovednostech? Co je o společnost známo pro dobré fungování? Mají současní zaměstnanci schopnosti, aby zvládli svou práci? Jak jsou dovednosti monitorovány a vyhodnocovány?
STYL	Mají zaměstnanci společnosti sklon k tomu být vzájemně soutěživí nebo kooperativní? Jsou ve společnosti opravdové týmy nebo jsou to pouze formální skupiny?
SDÍLENÉ HODNOTY	Jaké jsou základní hodnoty? Jaká je firemní kultura? Jak silné jsou hodnoty?

Hlavním nástrojem k analýze konkurenceschopnosti vybrané společnosti s r. o. JIFI, se stal hodnotový řetězec popsáný podle M. E. Porterem. Dle Magretty je doporučeno při sestavování hodnotového řetězce podle Portera.

1. Začněte tím, že určíte hodnotový řetězec odvětví.

- „Každému zavedenému odvětví jsou vlastní jeden nebo více dominantních přístupů. Ty odrážejí rozsah a sled činností, jež většina společností v odvětví vykonává. V závislosti na konkrétním odvětví

budou některé kategorie z hlediska konkurenční výhody více či méně důležité.“ (Magretta, 2012, s. 78).

2. Srovnajte svůj hodnotový řetězec s hodnotovým řetězcem odvětví.

- To, jakým způsobem se hodnotový řetězec dané společnosti, odlišuje od hodnotového řetězce běžného v odvětví, je klíčové pro identifikaci konkurenční výhody. „Získání a udržení konkurenční výhody závisí na pochopení a poznání nejen hodnotového řetězce společnosti, ale i toho, jak společnost zapadá do celkového hodnotového systému (Porter, 1993, s. 56).

3. Zaměřte se na faktory ovlivňující cenu, na ty činnosti, jež v současnosti mají nebo v budoucnosti mohou mít vliv na diferenciaci.

- Vytváříme nebo bychom mohli vytvářet mimořádnou hodnotu pro zákazníky tak, že své činnosti vykonáváte (budete vykonávat) jedinečným způsobem nebo že vykonáváte (budete vykonávat) činnosti, které vaši konkurenti nevykonávají? Dokážete onu hodnotu vytvářet, aniž byste tím vyvolávali těmto činnostem obvykle přiměřené náklady? Hodnota pro kupujícího může vnikat v celém hodnotovém řetězci (Magretta, 2012 s. 83).

4. Zaměřte se na faktory ovlivňující náklady a zvláštní pozornost věnujte činnostem, které představují velký nebo rostoucí procentní podíl nákladů.

Relativní nákladové postavení je dáno kumulativními náklady všech činností v rámci hodnotového řetězce. Existují aktuální či potenciální rozdíly mezi vaší nákladovou strukturou a nákladovou strukturou vašich soupeřů? (Magretta, 2012, s. 83).

Následující tabulka obsahuje otázky, které si budu během analýzy pokládat.

Tabulka č. 33: Otázky, na které se dotazujeme v rámci SWOT analýzy (Zdroj: Tichý, 2006, s. 187)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Jaké máme přednosti? Co umíme dělat dobře? Jaké máme zdroje? Jaká je naše síla z pohledu našich zákazníků?	Co děláme špatně? Co bychom mohli zlepšit? Čemu se máme vyhnout? ... to vše z pohledu zaměstnanců, zákazníků a veřejnosti.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Kde jsou naše nejlepší příležitosti? Jaký je vývoj v našem oboru? Jaké jsou změny na trzích v náš prospěch?	Před jakými překážkami stojíme? Jak si počíná konkurence? Jsme ohroženi změnami technologií?

PŘÍLOHA Č. 2: Dotazník v české verzi – jarní období 2018

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Doležal a jsem student 4. ročníku na Fakultě podnikatelské, Vysokého učení technické v Brně. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění uvedeného dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro můj individuální výzkum spokojenosti zákazníků v ubytovacím zařízení Jacob Brno. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 5 minut.

Děkuji za Váš čas.

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

Vaše poslední návštěva v Jacob Brno byla s:

- Partnerem/partnerkou
- Rodinou s dětmi
- Kolegou/kolegyní z práce
- Kamarádem/kamarádkou
- Cestoval jsem sám
- Jiné: _____

Z jaké zemi pocházíte?

- Česká republika
- Německo
- Rakousko
- Slovenská republika
- Jiné: _____

Jaký je účel pobytu u Jacob Brno?

- Pracovní
- Studijní
- Turistický
- Tranzitní
- Jiné: _____

Jak dlouhý byl Váš pobyt?

- 1 – 2 noci
- 3 – 4 noci
- 5 – 7 nocí
- delší pobyt

Jak jste byli spokojení s:

*Oznámkujte, prosím, jako ve škole následující aspekty.

	1	2	3	4	5
Privítání personálem					
Ochota, vstřícnost personálu					
Doba čekání během check-inu					
Doba čekání během check-outu					
Komfort pokoje/apartmánu					
Čistota pokoje/apartmánu					
Čistota koupelny na Vašem pokoji/apartmánu					
Vybavení pokoje/apartmánu					
Čistota společných prostor					
Atmosféra a klid v okolí Vašeho pokoje/apartmánu					
Celkový dojem z pobytu					

Měl/a jsem výhrady k:

PŘÍLOHA Č. 3: Dotazník v anglické verzi – jarní období 2018

Dear client,

my name is Tomáš Doležal and I am a fourth year student at the Faculty of Business, Brno University of Technology. I would like to ask you to fill out this questionnaire, which will serve as the basis for my individual research of customer satisfaction at the Jacob Brno accommodation facility. The questionnaire is completely anonymous and its completion will not take you more than 5 minutes.

Thank you for your time.

What is your gender?

- Man
- Woman

Your last visit to Jacob Brno was with:

- Partner
- Family with children
- Colleague from work
- Friend
- I traveled myself
- Other: _____

Where are you from?

- Czech Republic
- Germany
- Austria
- Slovakia
- Other: _____

What is the purpose of your stay at Jacob Brno?

- Work
- Study
- Tourist
- Transit
- Other: _____

How long did you stay?

- 1 – 2 nights
- 3 – 4 nights
- 5 – 7 nights
- More nights

How satisfied were you with:

*Please indicate the following aspects in school.

	1	2	3	4	5
Welcome by staff					
Willingness, helpful staff					
Waiting time during check-in					
Waiting time during check-out					
Comfort of the apartment/room					
Cleanliness of the room/apartment					
Cleanliness of the bathroom in your room/apartment					
Equipment of the room/apartment					
Cleanliness of common spaces					
Atmosphere and tranquility around your room/apartment					
Total satisfaction from your stay					

I would like to welcome any comments or remarks:

PŘÍLOHA Č. 4: Dotazník v české verzi – letní období 2018

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Doležal a jsem student 5. ročníku na Fakultě podnikatelské, Vysokého učení technické v Brně. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění uvedeného dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 5 minut.

Děkuji za Váš čas.

Do ubytovacího zařízení Jacob Brno jsem si udělal/a rezervaci z:

- Booking.com
- Jacobbrno.cz
- Expedia
- AirBnb
- Telefonní rezervace
- Jiné: _____

Jaký je účel pobytu u Jacob Brno?

- Pracovní
- Studijní
- Turistický
- Tranzitní
- Jiné: _____

Vaše poslední návštěva v Jacob Brno byla s:

- Partnerem/partnerkou
- Rodinou s dětmi
- Kolegou/kolegyní z práce
- Kamarádem/kamarádkou
- Cestoval/a jsem sám/sama
- Jiné: _____

V jaké kategorii ubytování jste byli ubytováni?

- Pokoj se sdílenou koupelnou
- Apartmán

Jak dlouhý byl Váš pobyt?

- 1 – 2 noci
- 3 – 4 noci
- 5 – 7 nocí
- delší pobyt

Jak jste byli spokojení s:

*Oznámkujte, prosím, jako ve škole následující aspekty.

	1	2	3	4	5
Privítání personálem					
Ochota, vstřícnost personálu					
Doba čekání během check-inu					
Doba čekání během check-outu					
Komfort pokoje/apartmánu					
Čistota pokoje/apartmánu					
Čistota koupelny na Vašem pokoji/apartmánu					
Vybavení pokoje/apartmánu					
Čistota společných prostor					
Atmosféra a klid v okolí Vašeho pokoje/apartmánu					
Celkový dojem z pobytu					

Měl/a jsem výhrady k:

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

V jaké věkové hranici se nacházíte?

- do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 45 – 55 let
- 55+ let

Z jaké zemi pocházíte?

- Česká republika
- Německo
- Rakousko
- Slovenská republika
- Jiné: _____

PŘÍLOHA Č. 5: Dotazník v anglické verzi – letní období 2018

Dear client,

my name is Tomáš Doležal and I am a fifth year student at the Faculty of Business, Brno University of Technology. I would like to ask you to fill out this questionnaire, which will serve as the basis for my individual research at the Jacob Brno accommodation facility. The questionnaire is completely anonymous and its completion will not take you more than 5 minutes.

Thank you for your time.

I made a reservation from:

- Booking.com
- Jacobbrno.cz
- Expedia
- AirBnb
- Telefonní rezervace
- Jiné: _____

What is the purpose of your stay at Jacob Brno?

- Work
- Study
- Tourist
- Transit
- Other: _____

Your last visit to Jacob Brno was with:

- Partner
- Family with children
- Colleague from work
- Friend
- I traveled myself
- Other: _____

What type of accommodation have you been accommodated in?

- Room with share bathroom
- Apartment

How long did you stay?

- 1 – 2 nights
- 3 – 4 nights
- 5 – 7 nights
- More nights

How satisfied were you with:

*Please indicate the following aspects in school.

	1	2	3	4	5
Welcome by staff					
Willingness, helpful staff					
Waiting time during check-in					
Waiting time during check-out					
Comfort of the apartment/room					
Cleanliness of the room/apartment					
Cleanliness of the bathroom in your room/apartment					
Equipment of the room/apartment					
Cleanliness of common spaces					
Atmosphere and tranquility around your room/apartment					
Total satisfaction from your stay					

I would like to welcome any comments or remarks:

What is your gender?

- Man
- Woman

What age do you find yourself?

- up to 25 years
- 26 – 35 years
- 36 – 45 years
- 45 – 55 years
- 55+ years

Where are you from?

- Czech Republic
- Germany
- Austria
- Slovakia
- Other: _____

PŘÍLOHA Č. 6: Hodnocení zákazníků v jarní sezóně

První uzavřená otázka v mém dotazníku byla zaměřena na pohlavní respondentů v ubytovacím zařízení Jacob Brno. Tohoto dotazníkového průzkumu se zúčastnilo více mužů, a to 54,07 %.

Tabulka č. 34: Jaké je Vaše pohlaví? (Zdroj: vlastní zpracování)

1. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	113	54,07 %
Žena	96	45,93 %
Celkem	209	100 %

V druhé uzavřené otázce jsem se dozvěděl, s kým respondenti navštívili ubytovací zařízení. Nejčastěji hosté cestovali se svými partnery či partnerkami, v tomto případě to bylo 53,11 %. Druhou nejpočetnější odpovědí bylo cestování s kamarády či kamarádkami, a to 18,66 %. Jeden z respondentů využil možnosti „jiné“ a uvedl, že cestoval se svým čtyřnohým mazlíčkem a tím byl pes.

Tabulka č. 35: Vaše poslední návštěva v Jacob Brno byla s: (Zdroj: vlastní zpracování)

2. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Partnerem/partnerkou	111	53,11 %
Rodinou s dětmi	23	11,00 %
Kolegou/kolegyní z práce	11	05,26 %
Kamarádem/kamarádkou	39	18,66 %
Cestoval jsem sám	24	11,48 %
Jiné	1	00,47 %
Celkem	209	100 %

Otázka číslo 3 v dotazníku zjišťuje, odkud zákazníci nejčastěji pochází. Nejpočetnější skupina respondentů pochází z České republiky. V tomto případě je to až 55,02 %. Další nejpočetnější skupinou je položka „jiné“. Hosté v tomto případě zaznamenali státy z různých kontinentů, jako například: Španělsko, Itálie, Rusko, Omán, Indie, Jižní Korea, Čína, Nizozemsko, Finsko, Švédsko. Nejpočetnější byli hosté ze Švédska,

a to z toho důvodu, jelikož byla vytvořená skupinová rezervace pro studenty vysoké školy.

Tabulka č. 36: Z jaké zemi pocházíte? (Zdroj: vlastní zpracování)

3. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Česká republika	115	55,02 %
Německo	9	04,31 %
Rakousko	14	06,70 %
Slovenská republika	26	12,44 %
Jiné	45	21,53 %
Celkem	209	100 %

Čtvrtá uzavřená otázka zjistila, za jakým účelem zákazníci přijeli do druhého největšího města České republiky. Nejčastější důvod návštěvy byla turistika, a to až v 48,80 %. Dále pak z důvodu pracovní cesty, a to 27,27 %. Celkem až 8 hostů z 209 vybralo možnou variantu „jiné“. V tomto případě se jednalo o hosty, kteří přijeli z rodinných důvodů anebo z důvodu konání rozlučky se svobodou.

Tabulka č. 37: Jaký je účel pobytu u Jacob Brno? (Zdroj: vlastní zpracování)

4. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní	57	27,27 %
Studijní	31	14,83 %
Turistický	102	48,80 %
Tranzitní	11	05,26 %
Jiné	8	03,83 %
Celkem	209	100 %

Pátá otázka kladla důraz na délku pobytu. Z tabulky číslo 38 je patrné, že až 89 % nejčastěji pobývají 1 až 2 noci. Klienti, kteří vybrali možnou variantu „Delší obyt“, jsou většinou zaměstnanci okolních divadel.

Tabulka č. 38: Jak dlouhý byl Váš pobyt? (Zdroj: vlastní zpracování)

5. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 – 2 noci	186	89 %
3 – 4 noci	12	05,74 %
5 – 7 nocí	7	03,34 %
Delší pobyt	4	01,91 %
Celkem	209	100 %

Poslední tabulka v kvantitativním šetření se zabývala ohodnocení poskytovaných služeb v ubytovacím zařízení Jacob Brno.

Tabulka číslo 39 znázorňuje položky, které dopadly velmi dobře, a které naopak hůře.

V poslední otázce v dotazníkovém šetření hosté mohli vyjádřit jakékoliv připomínky nebo poznámky k ubytovacímu zařízení Jacob Brno.

Tabulka č. 39: Celkové hodnocení jednotlivých položek z dotazníku (Zdroj: vlastní zpracování)

Položky	Hodnocení	Udělena známka
Přivítání personálem	1,06	1
Ochota, vstřícnost personálu	1,23	1
Doba čekání během check-inu	1,40	1
Doba čekání během check-outu	1	1
Komfort pokoje/apartmánu	1,50	2
Čistota pokoje/apartmánu	1,56	2
Čistota koupelny na Vašem pokoji/apartmánu	1,83	2
Vybavení pokoje/apartmánu	1,20	1
Čistota společných prostor	2,10	2
Atmosféra a klid v okolí Vašeho pokoje/apartmánu	1,62	2
Celková spokojenost z pobytu	1,58	2

Z celkového počtu využilo uvedenou možnost pouze 5,26 % respondentů (celkem 11 klientů). Dotazování měli připomínky k čistotě společných prostor, hluku, anebo s plačícím dítětem ve vedlejším pokoji. Dále zmínili možný check-in, který je od 14:00 do 00:00, a to, že by bylo lepší, kdyby bylo možné i pozdější check-in. Zároveň podotkli, že recepční měli profesionální přístup, vyšli vstříc a dokázali poradit při výběru vhodné restaurace, hospody či tamějších památek, které se nachází v samotném historickém centru města Brna.

TEST CHÍ-KVADRÁT NEZÁVISLOSTI Z KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ V JARNÍ SEZÓNĚ

Pomocí testu chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce vyjádřím, zda existuje závislost mezi národností a celkovým dojmem zákazníka.

Nejprve jsem si stanovil hypotézu H0, kdy znaky jsou nezávislé a poté H1, kdy znaky jsou na sebe závislé.

- H0: národnost klienta je nezávislá na celkové spokojenosti
- H1: národnost klienta je závislá na celkové spokojenosti

Tabulka č. 40: Skutečné četnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

SKUTEČNÉ ČETNOSTI						
Hodnocení	ČR	Jiné	Německo	Rakousko	SR	Celkový součet
1	78	26	2	8	11	125
2	23	11	3	2	8	47
3	14	8	3	4	7	36
4	0	0	1	0	0	1
Celkový součet	115	45	9	14	26	209

Tabulka č. 41: Očekávané četnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

OČEKÁVÁNÉ ČETNOSTI						
Hodnocení	ČR	Jiné	Německo	Rakousko	SR	Celkový součet
1	68,78	26,91	5,38	8,37	15,55	125
2	25,86	10,12	2,02	3,15	5,85	47
3	19,81	7,75	1,55	2,41	4,48	36
4	0,55	0,22	0,04	0,07	0,12	1
Celkový součet	115	45	9	14	26	209

Po dosazení do vzorce testové kritérium vychází:

- **testové kritérium:** 36,351
- **kritická hodnota:** 21,026

Z již výše uvedených hodnot vyplívá, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu alternativní H1, která nám říká, že zde určitá závislost existuje. Tím pádem na celkové spokojenosti zákazníků má vliv, odkud daný klient pochází.

PŘÍLOHA Č. 7: Hodnocení zákazníků v letní sezóně

První uzavřená otázka v mém dotazníku byla zaměřena na způsob vytvoření rezervace v ubytovacím zařízení Jacob Brno. Na rozdíl od jarní sezóny, tato otázka byla nová v mém kvantitativní šetření, a z toho důvodu nemám srovnání. Nejčastěji přichází hosté z ubytovacího portálu Booking.com, a to až 58,26 %. Dále pak přichází rezervace z internetových stránek Jacob Brno, a to 27,83 %. Klienti, kteří se ubytovali z portálu Expedia bylo celkem 2,17 %. Portál Expedia není tak oblíbený jako Booking.com, a to z toho důvodu, jelikož Expedia je americká společnost, která se vryla více do podvědomí na západě než v Evropě. Respondenti, kteří zvolili možnou variantu „jiné“ si vytvořili rezervaci přímo na recepci. Tito hosté jsou přezdívaní jako „walk-in“, jelikož přichází přímo z ulice. Nejsou zpravidla nároční, hledají přespaní za nižší cenu a jde jen pouze o přespaní.

Tabulka č. 42: Do ubytovacího zařízení Jacob Brno jsem si udělal/a rezervaci z: (Zdroj: vlastní zpracování)

1. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Booking.com	134	58,26 %
Jacobbrno.cz	64	27,83 %
Expedia	5	2,17 %
AirBnb	2	0,87 %
Telefonní rezervace	10	4,35 %
Jiné	15	6,5 %
Celkem	230	100 %

Otázka s číslem 2 se zabývala jaký byl účel cesty klienty. Ubytovací zařízení Jacob Brno mělo ve sledovaném období nejpočetněji klienty, kteří přijeli do Brna za účelem turismu, a to 61,74 %. Je to zřejmé, jelikož kvantitativní šetření probíhalo v letních měsících, a to turismus a celkově cestovní ruch vzkvétá na rozdíl od jiného ročního období. Naopak v jarních měsících již zmíněný účel cesty byl pouhých 48,80 %. Velký procentuální rozdíl byl zaznamenán i u možné varianty „studijní“. V letních měsících byli pouze 4 hosté, a to 1,74 %, zatímco v jarních měsících to bylo až 14,83 %.

Tabulka č. 43: Jaký je účel pobytu u Jacob Brno? (Zdroj: vlastní zpracování)

2. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní	65	28,26 %
Studijní	4	1,74 %
Turistický	142	61,74 %
Tranzitní	15	6,52 %
Jiné	4	1,74 %
Celkem	230	100 %

Třetí otázka z kvantitativního šetření měla za úkol zjistit, s kým byla poslední návštěva v ubytovacím zařízení Jacob Brno. Nejčastěji hosté přijeli s partnerem či partnerkou. Tato skupina hostů zaujala první pozici, a to 52,17 %.

Tabulka č. 44: Vaše poslední návštěva v Jacob Brno byla s: (Zdroj: vlastní zpracování)

3. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Partnerem/partnerkou	120	52,17 %
Rodinou s dětmi	29	12,61 %
Kolegou/kolegyní z práce	10	4,35 %
Kamarádem/kamarádkou	44	19,13 %
Cestoval jsem sám	27	11,74 %
Jiné	0	0 %
Celkem	230	100 %

Čtvrtá uzavřená otázka zjistila, jaký typ ubytování hosté zvolili během výběru ubytovacího zařízení. Hosté nejčastěji zvolili apartmán, a to z 51,37 %. Tento výsledek může být ovšem zkreslený, z toho důvodu větší kapacity vybraného typu ubytování. Jacob Brno má k dispozici sedům apartmánů a mohou pojmut daleko více kapacity, na rozdíl od pokojů se sdílenou koupelnou. Čtvrtá otázka byla v dotazníkovém šetření nová, tím pádem nemám bohužel srovnání z předchozího výzkumu.

Tabulka č. 45: V jaké kategorii ubytování jste byli ubytováni? (Zdroj: vlastní zpracování)

4. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pokoj se sdílenou koupelnou	112	48,69 %
Apartmán	118	51,31 %
Celkem	230	100 %

Otázka s číslem 5 měla za úkol zjistit, jak dlouhý byl pobyt hostů, kteří využili poskytované služby vybrané společnosti. V letních měsících hosté nejčastěji cestovali na 1 – 2 noci, a to 59,57 % případů. Zatímco v jarní sezóně tato doba dosahovala hodnot 89 %. Dle mého názoru je zaznamenán pokles z toho důvodu, že hosté nepřijeli v letní sezóně pouze na víkendový pobyt, ale svůj pobyt si mohli díky lepšímu počasí prodloužit a navštívit tak víc památek.

Tabulka č. 46: Jak dlouhý byl Váš pobyt? (Zdroj: vlastní zpracování)

5. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 – 2 noci	137	59,57 %
3 – 4 noci	54	23,48 %
5 – 7 nocí	21	9,13 %
Delší pobyt	18	7,82 %
Celkem	230	100 %

Tabulka s číslem 47 znázorňuje hodnocení poskytovaných služeb ubytovacího zařízení Jacob Brno. Oproti jarní sezóně došlo u některých položek k mírnému zhoršení, jimi jsou:

- doba čekání během check-inu a doba čekání během check-outu,
- čistota pokojů/apartmánu,
- čistota společných prostor
- atmosféra a klid v okolí Vašeho pokoje/apartmánu
- celková spokojenost z pobytu

Ovšem i u některých položek došlo k mírnému zlepšení, jako například u:

- přivítání personálem,

- ochota, vstřícnost personálu,
- komfort pokoje/apartmánu,
- čistota koupelny na Vašem pokoji/apartmánu,
- vybavení pokoje/apartmánu.

Zhoršení hodnocení u doby čekání lze vysvětlit tak, že hosté nepřijeli ve správnou chvíli, mohli mít před sebou klienty, u kterých probíhal check-in. Ovšem této situaci lze předejít tak, že se posilní služba na recepci. Vybraná společnost sídlí na Jakubském náměstí, na kterém v nočních hodinách je poměrně velký hluk z místních restaurací a výčepů. Mám osobní zkušenost, že si hosté stěžovali na hluk právě z Výčepu Na Stojáka. Došlo i k zlepšení u některých položek, a to z toho důvodu, jelikož generální manažer vybrané společnosti obdržel výsledky z kvantitativního šetření, který probíral v jarních měsících.

Tabulka č. 47: Celkové hodnocení jednotlivých položek z dotazníku (Zdroj: vlastní zpracování)

Položky	Hodnocení	Udělena známka
Přivítání personálem	1	1
Ochota, vstřícnost personálu	1	1
Doba čekání během check-inu	1,67	2
Doba čekání během check-outu	1,12	1
Komfort pokoje/apartmánu	1,33	1
Čistota pokoje/apartmánu	1,74	2
Čistota koupelny na Vašem pokoji/apartmánu	1,67	2
Vybavení pokoje/apartmánu	1,13	1
Čistota společných prostor	2,54	3
Atmosféra a klid v okolí Vašeho pokoje/apartmánu	2,36	2
Celková spokojenost z pobytu	1,64	2

Otázka s číslem 6 sloužila pro segmentaci klientů, kteří navštívili vybranou společnost. Jak v letní, tak i v jarní sezóně nejčastěji využili služeb muži, a to v 53,04 % případů.

Tabulka č. 48: Jaké je Vaše pohlaví? (Zdroj: vlastní zpracování)

6. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	122	53,04 %
Žena	108	46,96 %
Celkem	230	100 %

Otázka s číslem 7 sloužila opět pro segmentaci klientů. Nejčastěji odbydlí hosté dosahují věkové hranici 26 – 35 let, a to ve 40,81 % případů. Uvedená otázka byla v letní sezóně nově přidána, z toho důvodu nemám srovnání oproti jarní sezóně.

Tabulka č. 49: V jaké věkové kategorii se nacházíte? (Zdroj: vlastní zpracování)

7. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 25 let	67	29,13 %
26 – 35 let	94	40,81 %
36 – 45 let	51	22,17 %
45 – 55 let	12	5,22 %
55 a více let	6	2,61 %
Celkem	230	100 %

Uzavřená a zároveň poslední otázka v kvantitativním šetření opět sloužila pro segmentaci klientů. Zajímalo mě, odkud hosté nejčastěji pochází. Oproti jarní sezóně byl úbytek klientů z České republiky, v tomto případě to bylo pouhých 37, 39 %. V jarní sezóně bylo u možné varianty „jiné“ 21,53 %, zatímco v letní to bylo 55,22 %. Hosté pocházeli ze Španělska, Itálie, Ruska, Polska, Francie, Švédska ale i zaoceánské země jako Brazílie, Mexiko, Čína, Japonsko.

Tabulka č. 50: Z jaké zemi pocházíte? (Zdroj: vlastní zpracování)

8. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Česká republika	86	37,39 %
Německo	15	6,52 %
Rakousko	9	3,91 %
Slovenská republika	13	5,65 %
Jiné	127	55,22 %
Celkem	230	100 %